

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFESSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**JOÃO DAL BELLO**

**GESTÃO SISTÊMICA DE PROCESSOS EDUCACIONAIS NA CONSTRUÇÃO DE  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA AUTO-SUSTENTADA**

**PORTO ALEGRE  
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**JOÃO DAL BELLO**

**GESTÃO SISTÊMICA DE PROCESSOS EDUCACIONAIS NA CONSTRUÇÃO DE  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA AUTO-SUSTENTADA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia como  
requisito parcial para obtenção do título de Mestre  
em Engenharia.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Ph.D Paulo Fernando Pinto Barcellos**

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

---

**Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro**

PPGEP/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

**Profa. Dr. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues**  
Faculdade da Serra Gaúcha.

**Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral**  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Profa. Dr. Bettina Steren dos Santos**  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

## **DEDICATÓRIA**

**Nesse momento é que  
agradeço a Deus pelo iluminar a meu  
caminho e me dar forças para  
concluir às tarefas abraçadas**

**Dedico nosso trabalho a  
minha esposa Salette pelo apoio  
irrestrito no tempo necessário para  
desenvolvê-lo.**

**A minhas filhas Roberta,  
Cristina e Cláudia pela compreensão  
de minha falta na convivência  
familiar.**

**A meus colegas de gestão  
de atividades da IES que me  
incentivaram e ajudaram na  
realização deste trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao Professor Doutor Paulo Barcelos meu mestre que me orientou nas dúvidas e indicou o rumo e compartilhou momentos de amizade.**

**A Professora Doutor Adriana Moreira da Rocha Maciel pela paciência em tolerar minhas divagações, prevalecendo o coleguismo e a compreensão.**

**Aos Professores do Curso pelas oportunidades de troca de conhecimentos e, principalmente pelas experiências de vida.**

**Aos amigos e colegas do curso pelo crescimento vivido nas discussões dos temas e pela amizade que sempre perdurará.**

**Aos professores Roberta Augustin, Octavio Binignat, Eduardo Dal'Alba, pela colaboração, dedicação e desprendimento para chegar a um bom termo deste trabalho**

**Agradeço aos colegas de trabalho da IES, que são muitos, que despenderam de seu tempo colaborando nos empreendimentos planejados.**

**"Caminhante, não há caminho,  
o caminho é feito ao andar.  
Ao andar se faz o caminho  
e ao olhar para trás,  
se vê a senda que nunca  
se vai voltar a trilhar.  
Caminhante não há caminho,  
somente estrelas no mar"**

**Antonio Machado**

## RESUMO

Este estudo enfatiza a investigação dos processos educacionais como forma de estruturação do percurso construtivo de uma instituição de ensino superior privada auto-sustentada. Parte-se do conceito do pensamento sistêmico, que compreende a gestão dos processos interconectados, capazes de desenvolver uma proposta auto-sustentada de uma instituição. Enquanto unidade complexa, uma instituição de ensino superior privada busca a excelência de seus serviços e processos em seus fluxos, para que tanto o cliente externo quanto o interno possam estar satisfeitos com a dinâmica organizacional e com o atendimento que lhes é dado através dos serviços e processos disponibilizados. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de revisão e reflexão sobre os principais conceitos teóricos relacionados ao pensamento complexo, pensamento sistêmico, gestão de processos e indicadores capazes de avaliar as implicações da gestão e os pontos de alavancagem de seu desempenho. O desafio que se apresenta é sugerir alternativas de estruturação diferente do modelo tradicional, funcional de uma instituição de ensino superior privada, utilizando a gestão de processos. Para fundamentar a pesquisa foram investigadas as características de uma instituição de ensino superior privada e seus principais processos. Os resultados da pesquisa indicaram que só uma comunhão de esforços da comunidade, com comprometimento de todo o coletivo institucional, propiciará revitalizar a IES através de gestão orientada pelo pensamento sistêmico.

**Palavras chaves:**

processos educacionais, pensamento complexo, auto-sustentável.

## **ABSTRACT**

This study puts emphasis the investigation of the educational processes as an structured way of the constructive course of a self – maintenance private high level educational institution . The following study comes from the systemic thought concept that holds the interconnected process management able to support a self – maintenance proposal of an institution. As a complex unit, a private high level educational institution seeks the excellence on service, processes and flux that as the external as the internal client could be satisfied by the organizational dynamic and with the attention provided through the processes and the services available. It is characterized as a qualitative search of review and consideration about the main theoretical concepts related to the complex thought, systemic thought, process management and capable indicatory to evaluate management implications and the spots of the raising development . The challenge showed is to suggest different structured alternatives for a private high level educational institution than the functional traditional model, using the process management. For the basis of this search characteristics of a private high level educational institution were investigated and its main processes. The results of the research indicated that only a communion of efforts of the community with the compromise of all the institutional collective will render favorable to revitalize the High School Education (HSE) through the management oriented to the systemic thought .

**Key words:**

educational processes, complex thought, self – maintenance

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Objetivo geral .....	16
1.2 Objetivo específico .....	16
1.3 Passos seqüenciais .....	16
1.4 Questões da pesquisa .....	17
1.5 Justificativa .....	17
1.6 Delimitação do estudo.....	20
1.7 Relevância do trabalho .....	20
1.8 Método do trabalho .....	22
1.9 Estrutura do trabalho .....	23
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	25
2.1 Discutindo um novo perfil de IES privada .....	25
2.2 Um olhar sobre a teoria dos sistemas .....	26
2.2.1. Estudo epistemológico dos sistemas .....	26
2.2.2 Sistemas abertos .....	27
2.2.3 Introduzindo o pensamento complexo nos processos construtivos de uma IES privada .....	31
2.2.4 Entendendo o pensamento complexo como sustentação de uma IES privada .....	33
2.2.5 Deficiências da aprendizagem .....	41
2.3 Gestão de processos .....	42
2.3.1 Ênfase no processo .....	45
2.3.2 Uma abordagem de gestão de processos .....	48
2.4 Delineamentos de uma estrutura organizacional .....	55
2.5 Sistemas e processos educacionais .....	59
2.6 Sistemas indicadores .....	65
2.7 Como chegar à auto-sustentabilidade .....	67
2.7.1 Condições de auto-sustentabilidade: orientação ao aluno/cliente e excelência no desempenho acadêmico .....	69
<b>3 O ESTUDO DE CASO</b> .....	73
3.1 Tipo de pesquisa .....	73
3.2 Descrição do objeto do estudo:caracterização da IES .....	74
3.2.1 Área de atuação .....	74
3.2.2 Estratégias institucionais .....	75
3.2.3 A IES e sua organização .....	76

3.3 Descrição da amostra .....	77
3.3.1 Seleção dos sujeitos participantes da Pesquisa Focus Groups .....	78
3.4 O processo da pesquisa .....	79
3.5 Questões norteadoras do trabalho .....	80
3.6 A coleta e a análise. ....	80
<b>4 GESTÃO SISTÊMICA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
4.1. Gestão sistêmica na contribuição para o desempenho de uma IES privada ..	81
4.2 Os principais processos educacionais. ....	88
4.3 Comprometimento dos diversos profissionais .....	97
4.4 Características de uma IES privada para ser referência .....	99
4.5 Inserção da IES no contexto .....	101
4.6 Expectativas versus promessas aos alunos/ clientes .....	106
4.7 Pontos fortes da IES .....	107
4.8 Pontos fracos da IES .....	108
4.9 Oportunidades da IES .....	109
4.10 Ameaças da IES .....	110
4.11 Mapeamento do processo educacional .....	111
4.12 Diagramas dos processo educacionais .....	111
4.13 Indicadores .....	123
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>141</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização funcional e por processo .....	50
Figura 2 - Os relacionamentos externos com os processos da organização .....	53
Figura 3 - Mapa dos processos .....	55
Figura 4 - Estrutura do Modelo de Gestão .....	56
Figura 5 - Sistema Instituição de Ensino .....	62
Figura 6 - Fluxo de atividade Registro de Notas e Frequências .....	63
Figura 7 - Indicadores críticos de desempenho .....	67
Figura 8 – Exemplo de estrutura de coordenadoria educacional .....	113
Figura 9 – Diagrama de processos de apoio educacional .....	114
Figura 10 – Diagrama de processos de avaliação institucional .....	115
Figura 11 – Diagrama de processos de biblioteca .....	116
Figura 12 – Diagrama dos processos da educação formal .....	117
Figura 13 – Diagrama do processo financeiro .....	118
Figura 14 – Diagrama do processo de registro e controle curricular .....	119
Figura 15 – Diagrama do processo de tecnologia da informação .....	120
Figura 16 – Diagrama do processo de vestibular .....	121
Figura 17 – Diagrama do fluxo de processos de vestibular .....	122
Figura 18 – Indicadores qualitativos dos processos educacionais .....	124
Figura 19 – Indicadores do processo de vestibular .....	125
Figura 20 – Indicadores do processo registro e controle acadêmico .....	126
Figura 21 – Indicadores do processo de educação formal .....	127
Figura 22 – Indicadores dos processos de biblioteca .....	128
Figura 23 – Indicadores da avaliação institucional .....	129
Figura 24 – Indicadores da tecnologia da informação .....	130
Figura 25 – Indicadores do processo financeiro .....	131
Figura 26 – Indicadores do processo de marketing .....	132

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participantes da pesquisa por categoria .....	78
Tabela 2 - Duração da pesquisa por categoria .....	79

## INTRODUÇÃO

Uma Instituição de Ensino Superior (IES) é construída a partir de uma formulação de estrutura que sintetize o conjunto de variáveis que a integram. A estruturação em uma dinâmica sistêmica está articulada como “percurso construtivo” que vai “ordenando o caos” (Morin,1986) à medida em que emerge e é percebido. Nessa ótica Morin apresenta os paradigmas de simplicidade, subjetividade e objetividade, não exatamente em contraposição à complexidade, mas tão somente para decompor seu significado, facilitando o entendimento. A simplicidade não é o contrário de complexidade. Ambas se sustentam e alicerçam na mútua sobrevivência. Parece um paradoxo, mas não é. Uma estrutura, na ótica da complexidade, deve ser entendida como um “esboço” do horizonte prospectado. Um “esboço” que vai sendo (des)construído nos processos constitutivos e organizativos da Instituição. A estrutura é essencialmente um desenho ou quadro formal de funcionamento, em que são delimitados os trabalhos, os fluxos de informações e os processos de tomada de decisões na organização.

A leitura da realidade não é apenas um ponto de partida decisivo e definitivo, mas um modo de pensar, sentir e agir perceptivamente, no contínuo das experiências, e embates, como expressões da compreensão reflexiva na ação e na avaliação dos processos. Um olhar abrangente sobre a realidade se faz urgente como olhar sistêmico, ou seja, os processos são vistos em sua especificidade (unidade simples) e em seus entrelaçamentos (complexificação), em um vai e vem dinâmico que (des)vela a realidade e faz emergir sempre novas necessidades de interpretação e de transformação.

Uma gestão sistêmica parte deste olhar abrangente e da escuta de cada equipe envolvida nos processos instituintes, mediante os nós que fazem a grande teia (estrutura) na mobilidade que auto-sustenta a organização. Esta mobilidade transita dialeticamente entre o humano, o pedagógico, o institucional e o interinstitucional e é a base de uma empresa educacional auto-sustentada. As condições de auto-sustentabilidade para uma IES privada fundamentam-se na capacidade de se articular para uma contínua mobilidade, buscando acompanhar as mudanças de modo a adequar-se a tempo ao mundo no qual está inserida, enfim um processo de constantes avanços que a antecipe ao progresso da dinâmica social.

Ao focar-se nos processos educacionais que definem a IES na sociedade aprendente, seguem-se reflexões importantes: que ambientes favorecem a aprendizagem nos dias atuais? Que competências e habilidades serão requeridas dos profissionais egressos e quais os conhecimentos que fundamentarão a cultura nos próximos anos? Como uma Instituição deve se organizar para atingir seus objetivos?

A busca da efetividade na educação é um desafio que, cada vez mais, parece inatingível, em face do ambiente de rápidas transformações vivenciadas nos dias atuais. O modelo de gestão da Instituição de Ensino Superior privada, que redefina continuamente o seu papel no contexto comunitário e global, a escolha das estratégias que lhe darão sustentação, a adoção de uma política de ensino de qualidade, a implementação de novos programas curriculares e a aplicação da tecnologia da informação na educação, seguem as tendências dos movimentos de reforma da educação superior em todo o mundo (CALDWELL, SPINKS, 1992; 1998; STRINGFIELD, ROSS, SMITH, 1997; MURPHY, BECK, 1995; REYNOLDS, CUTTANCE, 1992; HARGREAVES, HOPKINS, 1991; CHENG, 1996; 2001-a; b; MACGILCHRIST, MORTIMORE, SAVAGE, BERESFORD, 1995).

Um novo modelo de gestão, que descentralize a tomada de decisão, que melhore os processos internos, que capacite continuamente os recursos humanos, que use os recursos

materiais em favor do ensino e da aprendizagem, parece ser um dos caminhos possíveis na melhora dos resultados da educação superior. Neste contexto, este estudo parte do conceito de gestão sistêmica, que compreende todos os processos como interconectados. No entanto, em suas “unidades simples”, com sua identidade própria, dada pela especificidade das ações ali desencadeadas, podem ser focadas com a finalidade de identificação, descrição, compreensão e transformação. Sem, no entanto, desconsiderar as conexões entre as diferentes unidades, que lhes asseguram uma identidade comum e a possibilidade de pontos de alavancagem para uma gestão sistêmica que vai se construindo nestes mesmos processos, simples e complexo ao mesmo tempo.

Uma Instituição de Ensino Superior define-se, antes de tudo, pela sua vocação. Derivada do latim, a palavra *vocatio* significa chamado. A que foi chamada a Instituição? Se esta pergunta for corretamente respondida, vai se verificar que o chamado da Instituição tem sua resposta no contexto sócio-cultural em que inter-atua. A formulação dos objetivos visados, as estratégias de ação, os recursos humanos e os materiais com que poderá contar para escrever sua história e marcar sua identidade nas inter-relações locais e globais que for estabelecendo ao longo de sua trajetória são os instrumentos que irão responder ao chamado.

Nas dinâmicas entre o global e o local, entre o coletivo e o individual, percebe-se não apenas o caminho que as instituições devem percorrer, mas a nova identidade que têm a construir no cenário acadêmico e em sua responsabilidade social. As respostas às necessidades das populações regionais não são suficientes, pois devem contribuir também para o desenvolvimento cultural e social, na produção de um conhecimento emancipatório, cujo rigor e cientificidade sejam construídos sob o lume da (auto) construção da autonomia.

Acrescenta-se a essas evidências a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB, nº 9.394 (DOU, Seção 1, n. 248,23/12/96, p. 27.833), aprovada em 1996, como elemento que contribuiu para aumentar a interferência externa no cotidiano das

Instituições de Ensino Superior. A LDB inovou ao consagrar o princípio da avaliação, adotando-o como indispensável à tomada de decisões e às ações de melhoria da qualidade do ensino e das instituições.

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Investigar os processos educacionais, na perspectiva da gestão sistêmica, como forma de estruturação do percurso construtivo de uma Instituição de Ensino Superior Privada Auto-Sustentada.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar os processos educacionais na IES privada do estudo de caso.
2. Compreender as dinâmicas de alavancagem dos processos educacionais, em conexão com os processos organizacionais que poderão desenvolver a gestão enquanto sistêmica.

### **1.3 PASSOS SEQUENCIAIS**

Para atingir os objetivos propostos, foi estabelecida a seqüência de etapas a seguir:

1. Revisão da literatura e reflexão sobre os principais conceitos abordados no estudo (pesquisa bibliográfica);
2. Construção do esboço de uma estrutura organizacional, na visão sistêmica, para Instituição de Ensino Superior Privada (cujas categorias e indicadores foram sendo (des)velados no percurso institucional);

3. Descrição do processo de implementação da abordagem sistêmica numa Instituição de Ensino Superior Privada, como estudo de caso;
4. Mapeamento dos processos educacionais e sua integração sistêmica;
5. Criação e aplicação de indicadores de desempenho que dão sustentação ao modelo desenvolvido;
6. Processamento dos dados coletados, análise e interpretação dos resultados obtidos;
7. Elaboração das conclusões e recomendações decorrentes.

#### **1.4 QUESTÕES DA PESQUISA:**

1. É possível mapear os diversos processos educacionais de uma IES privada, através de um estudo de caso?
2. Quais os indicadores de desempenho nos diversos processos educacionais de uma IES privada, visando sua auto-sustentabilidade?

#### **1.5 JUSTIFICATIVA**

Este trabalho busca apresentar a educação superior como um processo aberto que inicia, facilita e sustenta a aprendizagem e o conhecimento contextualizado do estudante e do profissional docente para tornarem-se cidadãos atualizados na sociedade do conhecimento.

A Instituição de Ensino Superior - IES - emerge como uma proposta em um contexto primordial, onde os indivíduos possam aprender e desenvolver-se, envolvendo, nestes processos, a descoberta institucional permanente, como experimentação, atualização e reflexão.

O aprendizado constante e a sociedade do aprendizado como uma abertura ao inusitado são necessários para sustentar o múltiplo e contínuo desenvolvimento, tanto dos indivíduos, quanto da sociedade, em um desafiador novo século (DRUCKER, 1973).

A inserção na comunidade local e no ambiente globalizado permite a IES acompanhar as transformações decorrentes das novas tecnologias de informação, da globalização econômica, da competição nos mercados, as preocupações mundiais sobre o terrorismo, a poluição e a paz, assim como o crescente aumento das exigências sócio-políticas, que têm impulsionado as rápidas mudanças e desenvolvimento acelerado em quase todas as sociedades, nas diferentes partes do mundo.

A IES, como um sistema institucional aberto, precisa de novas e renovadas formas de gerenciamento dos processos internos, a fim de maximizar o uso dos recursos. A gestão do ensino superior deve estar orientada para o cliente, definir os níveis de excelência em seu foco de atuação, adotar técnicas criativas e inovadoras de gerenciamento dos diferentes recursos, implementar programas contínuos de comprometimento, atualização e capacitação de seu corpo docente, escolher e motivar equipes coesas de colaboradores e de técnicos, fundamentos estes indispensáveis para que a IES, como um todo, possa agregar efetivo valor aos serviços educacionais ofertados aos clientes/alunos, garantindo a qualidade em seu desempenho. A IES não deve se preocupar somente com a estrutura física das instalações e equipamentos, mas instrumentalizar-se adequadamente com sistemas dinâmicos e processos que criem os referenciais e, ao mesmo tempo, permitam dar flexibilidade às decisões, pois são requisitos indispensáveis a sua trajetória.

Assim, as reflexões sobre as ações, visando a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da IES em estudo, que contém as diretrizes estratégicas da Instituição, seus processos núcleos, as metas e os cronogramas de introdução de novos cursos de graduação e dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, o grupo de pesquisa, os

programas de extensão, o alcance da responsabilidade social, a busca por financiamento e a captação de recursos, a monitoração contínua das tendências de mudanças no ambiente acadêmico, a adoção das novas tecnologias da informação e comunicação, a celebração de convênios de cooperação internacional, todos esses elementos irão contribuir nas análises das estratégias de gestão auto-sustentada em tais ações, dirigidas à consecução da proposta de construção com qualidade da IES privada.

Um dos importantes desafios da educação superior está na formação, na capacitação e no comprometimento de corpo docente.

Recentemente tem-se realçado o caráter “reflexivo” da função docente como algo muito novo. Todavia, não existe nenhuma teoria da educação que não defenda expressamente a necessidade da reflexão na prática do professor. Por isso, falar de “professor reflexivo” pode ser considerado como redundância. Para o educador não basta ser reflexivo. É preciso que ele dê sentido à reflexão. A reflexão é meio, é instrumento para a melhoria do que é específico de sua profissão que é construir sentido, impregnar de sentido cada parte da vida cotidiana como a própria palavra latina *insignare* (marcar com um sinal), significa (GADOTTI, 2003, p.39).

O professor representa um elo importante, senão decisivo, na construção do conhecimento. Requer-se que, além de seu saber profissional, tenha experiências de realizações feitas, desenvolva reflexões, não somente do conteúdo teórico, mas também sobre os fatos da vida, utilize a pesquisa como parte do processo de aprendizagem. Na visão do aluno, o professor representa não somente um mediador do processo, mas também um modelo em quem pode se espelhar em seu futuro. O ato educativo, no processo dialético, além de formar competências profissionais, orienta no sentido de preparar a pessoa para o exercício da cidadania plena, onde a atividade política prepondera sobre os estritos interesses individuais, contemplando o conhecimento através da ação-crítica-reflexiva. A competência do professor abrange um campo amplo e pretender limitar a extensão de sua ação é interferir em suas competências essenciais.

Outro aspecto relevante para a IES é a Avaliação Institucional, como instrumento que não serve apenas de base para as autorizações e reconhecimentos de cursos pelo MEC, mas,

principalmente, como um importante instrumento do processo decisório, porque é inútil avaliar-se uma Instituição sem a perspectiva de efetuar correções de rumo, visando implementar melhorias ao ambiente institucional.

A partir dessa visão, atualmente, a Avaliação Institucional vem se consolidando como um dos meios de identificar e corrigir as limitações dos processos, sejam os internos da IES ou os externos, através de repercussões fora dos umbrais das salas de aula: a imagem da IES no mercado, a percepção das empresas empregadoras, que confirmam as avaliações feitas pelos estudantes, os processos educativos acadêmicos, a gestão de pessoas e a capacitação da massa crítica da Instituição.

Portanto, a estrutura organizacional proposta para IES privada pretende sintetizar, no gerenciamento da IES auto-sustentada, os conceitos e as práticas de gestão educacional voltadas para a visão ecológica, a capacidade empreendedora, ao desenvolvimento contínuo dos talentos das pessoas e a liderança inovadora, com o olhar na realidade institucional, local e globalizada.

## **1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A ênfase deste trabalho é desenvolver a gestão sistêmica, tendo como fundamentação teórica o pensamento complexo, nos processos educacionais em busca de uma instituição de ensino superior privada auto-sustentável. Situando os sujeitos enquanto atores num processo organizacional, sem contudo, aprofundar-se no estudo dos aspectos motivacionais.

## **1.7 RELEVÂNCIA DO TRABALHO**

As mudanças nas organizações de qualquer tipo somente poderão ser eficazmente conduzidas com a implantação de um sistema flexível de gestão. Uma organização é um

grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum (DRUCKER, 1973). E, uma vez que passamos de uma sociedade de conhecimento para uma sociedade de conhecimento altamente especializada, a grande função a ser desempenhada pelas organizações é tornar os conhecimentos mais produtivos (CARAVANTES, 1998). Se os conhecimentos são estéreis por si só e, por vezes fragmentados, compete às organizações torná-los úteis e produtivos, na medida em que a inteligência e o suor de equipes, embora multidisciplinares quanto à respectiva formação, convirjam para a unificação de um conhecimento mais especializado. Às organizações educacionais, por excelência, compete simplificar os conhecimentos, por vezes complexos, tornando-os acessíveis e produtivos.

No ambiente turbulento de hoje, onde as demandas de mudança estão em contínua aceleração, pode-se dizer que haverá perdedores, sobreviventes e vencedores. Tudo dependerá das estratégias e dos sistemas organizacionais capazes de implementar e conduzir as diversas etapas das mudanças, que vão determinar se estas serão perdedoras, sobreviventes ou vencedoras. Atualmente, gerir a mudança organizacional não é mais um meio de obter vantagem competitiva, passou a ser uma necessidade. Todos os membros da organização devem perceber que a mudança organizacional pode e deve ser desencadeada e gerida, desde que tenham um norte. A bússola é o sistema de gestão que deve ser, ao mesmo tempo, adaptável e consistente, orientando o administrador nas incertezas e inspirando-lhes maior confiança. A mudança não pode ser vista como um evento momentâneo, ou uma fase passageira mas, sim, como um processo manuseável (HARRINGTON,1997).

Em se tratando de um processo de construção de uma nova Instituição, no qual se tem conhecimento de onde a organização se encontra e onde a mesma quer chegar, torna-se necessário adotar um sistema de medição para ir gerindo esse processo. A avaliação permite que a organização se certifique que está seguindo o caminho apropriado ao iniciar uma

trajetória ou se deslocar de seu *status quo* para perseguir um estado futuro desejado. Sendo a mudança inerente ao enfretamento do caos, como possibilidade do erro, dúvida e incerteza, é preciso que o pensamento complexo seja uma linha adotada pela IES na busca da estrutura que emergirá do conflito entre o existente e o novo, desde que corra o risco da inovação, que é uma aprendizagem individual e organizacional.

A sustentabilidade de uma IES privada depende não somente de sua organização, em termos empresariais, mas, sobretudo, de sua inserção comunitária, de estar voltada para a formação humana e profissional na perspectiva cidadã e de manter o rigor científico e técnico nesta formação. A IES deve ser percebida por sua comunidade como o local facilitador da aprendizagem do acadêmico e também no formador. Cada IES tem suas próprias forças diferenciadoras com as quais se apresenta à comunidade. A IES necessita orientar essas forças para aumentar a curiosidade e a motivação do acadêmico e dos professores para refletir, agir e aprender num ambiente de desenvolvimento de múltiplas inteligências.

A educação é também um processo aberto para iniciar, facilitar e sustentar o auto-aprendizado e a auto-atualização nos alunos e docentes. A IES deve se organizar e se estruturar de forma a franquear o acesso a recursos locais e globais, apoios e redes informatizadas, maximizando as oportunidades no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e professores, utilizando as fontes de ensino e aprendizado oferecidos em programas de auto-aprendizado, no aprendizado baseado na internet, com os especialistas de fora, nos programas experimentais comunitários etc. Deste conjunto de interações da IES e da comunidade é que provém a sua sustentabilidade.

## **1.8 MÉTODO DO TRABALHO**

Estes é um estudo de caso descritivo, cuja abordagem metodológica é qualitativa.

A Revisão Bibliográfica considerou o pensamento complexo, o pensamento sistêmico, as teorias relacionadas à gestão de processos organizacionais e educacionais, partindo de uma pesquisa bibliográfica.

O presente trabalho é caracterizado como pesquisa qualitativa, onde é concebida e realizada em uma estreita associação com a realidade subjetiva. O processo utilizado na realização da pesquisa parte de uma narrativa descritiva feita a partir de constatações da realidade dos processos formativos, que têm sido vividos pela Instituição, em seu percurso de construção. O levantamento qualitativo de informações foi empregado para levantar pontos comuns e os pontos discordantes entre as diferentes teorias que dão suporte à estruturação da Instituição, em suas diversas fases, e a prática efetiva, identificados através de entrevistas, realizadas por amostragem, pelo método *Focus Groups*, junto aos sujeitos que integram a Instituição: os professores, colaboradores, alunos e os pais de alunos da Instituição.

## **1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a apresentação do tema a ser estudado, os objetivos, a justificativa e a relevância do estudo.

O primeiro capítulo apresenta a Revisão Bibliográfica enfatizando os sistemas, os sistemas organizacionais, os sistemas e processos educacionais, fundamentados na teoria sistêmica, através do pensamento complexo.

O segundo capítulo apresenta o método de pesquisa, o estudo de caso realizado e a coleta de dados através do *Focus Groups*, em que os aspectos analisados foram:

- a) Reflexões sobre as conseqüências das mudanças sociais na educação superior;
- b) Mapeamento dos processos educacionais de uma IES privada;
- c) Gestão sistêmica dos processos educacionais para o Ensino Superior;

d) A auto-sustentabilidade de uma IES privada fundamentada na gestão sistêmica.

O terceiro capítulo faz apresentação dos dados coletados e sua análise à luz do referencial teórico.

Ao final, apresentam-se as conclusões a respeito do estudo de caso, a estrutura sistêmica de processos da IES privada e as estratégias para a gestão auto-sustentável, assim como as recomendações para futuros estudos.

Por fim, colocam-se as Referências.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 DISCUTINDO UM NOVO PERFIL DE IES PRIVADA**

O momento atual nos apresenta diferentes tipos de desafios, dificuldades e problemas, que, se encaminhados de forma criativa e inovadora, se transformarão em oportunidades, podendo ser alavancas de expansão e consolidação das Instituições de Ensino Superior. O momento é de repensar as práticas educacionais, o auto-desenvolvimento, a mudança de papéis e a utilização eficaz das novas tecnologias nos processos educacionais.

Mas, nem sempre isto foi assim e, atualmente, mesmo a idéia de incorporar conceitos exógenos ao contexto da história da educação formal pode gerar resistências, seja de ordem cultural ou ideológica, pois a idéia de se planejar e gerenciar uma Instituição de Ensino Superior, com as mesmas técnicas usadas nos demais ramos de atividades, angustia a uma parcela dos pensadores educacionais que defendem a tradição como um dos valores prioritários na formação da conduta humana. Na discussão destes pontos, argumenta-se que, na Educação, não há um produto final materializado, mas há uma construção ao longo do processo, não podendo auferir lucros com isto, devendo, portanto, adotar linhas filosóficas, definir a missão e ter os objetivos bastante claros e diferentes da indústria, do comércio e de outros serviços.

Porém, esta visão não tem se mostrado eficiente, pois no novo milênio, reconhece-se que o ensino superior passou por grandes avanços, de importância econômica e social, mas que também se encontra em crise em, praticamente, todos os países do mundo. Em virtude destas tendências e dos novos desafios que a Universidade Brasileira enfrenta, há que se reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades

para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento e incorporando várias das acepções conceituais usadas em outros segmentos da atividade humana.

O que se busca é a re-leitura dos paradigmas das Instituições de Ensino Superior Privadas, definindo novas estruturas, que absorvam os conceitos e práticas aplicáveis aos demais segmentos, desenvolver novos paradigmas, visando o fortalecimento da Educação, tornando-a sempre efetiva e atualizada, seja no desenvolvimento cultural ou na preparação para a atividade profissional das pessoas.

## **2.2 UM OLHAR SOBRE A TEORIA DOS SISTEMAS**

### **2.2.1. Estudo epistemológico dos Sistemas**

Uma das primeiras definições da palavra sistema apareceu em 1874, na Alemanha, no dicionário Meyers konversationslexikon: ...”sistema é um conjunto de partes organizadas em um todo” (FENZEL, 1998). No entender de Resende (2004), o conceito de sistema pode ser entendido como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para atingir um objetivo comum, aceitando dados de entrada (*inputs*) e produzindo resultados (*outputs*) num processo de transformação organizado. Os *inputs* envolvem a coleta e a organização dos elementos que entram no sistema para serem processados. O processamento engloba os processos de transformação que convertem o *Input* em *Output*. O *output* abrange a transferência dos elementos produzidos para o seu destino final. São exemplos de sistemas, o sistema solar em conjunto com os seus planetas e respectivos satélites, os órgãos do corpo humano, o sistema financeiro de uma empresa, o sistema do ensino superior, além de outros. Este autor distingue ainda os sistemas naturais, daqueles criados pelo homem.

Para Wood Junior(2000) um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O estado de cada unidade é parcialmente dependente do estado das outras

unidades. Já Colombo (2004) amplia este sentido, ao afirmar que um sistema é definido como um conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas, que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. Tem seu produto final e busca constantemente, a adequação de seus processos por meio de ações de melhoria. O autor acrescenta que podem ser identificados elementos componentes de um sistema como sendo os objetivos, as entradas ou *inputs*, o processo, as saídas ou *outputs*, as medições e os monitoramentos. Como as ações de melhoria perpassam todos os elementos do sistema, têm um significado de vigilância e de recorrência atuando sobre o sistema.

Hanika (1965) citado por Caravantes (1998) afirma que um sistema é qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, inter-atuantes, ou interdependentes. Bauer (1999) elenca várias definições de sistema, sendo que a mais sintética é a definição de Sistema como um conjunto de elementos em interação; sistema é um todo organizado e complexo; sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é superior ao somatório dos resultados que esses elementos teriam, caso operassem de forma isolada; sistema é qualquer conjunto de partes reunidas, desde que caracterizado pelas relações entre as partes e pelo comportamento do todo.

### **2.2.2 Sistemas abertos**

Um sistema aberto é composto por um número finito de elementos que interagem de maneira coerente, formando uma estrutura que engendra o surgimento de um campo de interação em permanente *feedback* com a estrutura, através do qual o sistema se integra com seu ambiente, adquirindo a capacidade de auto-organização e de evoluir de maneira irreversível (BUNGE, 1979; FENZEL, 1998).

Pode-se considerar um sistema aberto como um conjunto de partes interdependentes em permanente interação, constituindo, dessa forma, um todo sinérgico, voltado à

consecução de propósitos dados, e interdependente, também, em relação a seu meio ambiente, sendo influenciado por ele e influenciando-o (BAUER, 1999).

Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos inter-relacionados. Em outras palavras, um sistema é constituído por duas ou mais partes que estão, física ou logicamente, relacionadas entre si. Não faz diferença se o sistema é um objeto, como um aparelho de ar condicionado, um método para se obter um desempenho, ou algo abstrato, como um sistema filosófico ou um sistema educacional. Também o inter-relacionamento entre as partes pode ser tangível ou intangível. A essência disso é que o sistema é composto por diversas partes interligadas, mas pode ser percebido como um todo, sendo que, na perspectiva do sistema, o todo é maior que a soma das partes.

Os sistemas abertos trocam energia e matéria com seus ambientes. Importam ou assimilam os recursos de que necessitam, utilizam este *input* para manter em funcionamento sua organização interna e são obrigados a exportar, não somente os produtos que resultam de sua transformação, mas também, as sobras ou rejeitos que não são aproveitados. Estas características são comuns a todos os sistemas auto-organizados, capazes de evoluir.

Uma definição atualizada de um sistema aberto abrange os aspectos do espaço interno e externo do sistema e de como estes espaços se relacionam entre si. Podem-se distinguir pelo menos três dimensões no espaço-tempo em sistemas abertos: a) Uma dimensão microscópica, que descreve o espaço interno, no nível dos elementos do sistema; b) Uma dimensão mesoscópica, de referência que se situa no nível das fronteiras estruturais do sistema; c) Uma dimensão macroscópica, constituída pelo espaço externo, além das fronteiras estruturais do sistema.

Esta dimensão macroscópica se confunde com o ambiente, donde o sistema extrai energia e matéria para suas interações. Os sistemas abertos, portanto, são constituídos por uma estrutura e um campo de interação. Pode-se dizer que os sistemas abertos extraem

energia e matéria do seu campo de interação e devolvem energia e matéria desvalorizada ao mesmo. Este processo de *feedback* entre campo de interação e estrutura, o metabolismo energético-material, depende diretamente da forma específica do modo de organização (reprodução da coerência) estrutural (FENZEL, 1998).

Um sistema, portanto, consiste em dois componentes básicos: elementos e inter-relacionamentos. Se for tomado um automóvel, como um exemplo de sistema, vê-se que este é composto de motor, rodas, assentos, roda de direção, bem como inúmeros outros componentes. Cada peça que integra o automóvel é um elemento distinto e pode existir independentemente do veículo. Mas o automóvel somente existirá se tais peças forem a ele acopladas. Por outro lado, algumas dessas partes passam a compor um subsistema, quando agrupadas entre si. Um subsistema é, portanto, um componente identificado num sistema maior, aquele que é composto por outros elementos inter-relacionados. Assim, as pessoas se referem ao sistema elétrico ou ao sistema de exaustão de um automóvel. Quando todos os componentes são conectados adequadamente uns aos outros, são capazes de funcionar em conjunto, constituindo o sistema completo do automóvel. Os subsistemas completam o sistema.

Ackoff (1974) define sistema como um conjunto de duas ou mais partes em que cada uma delas satisfaz as seguintes condições: 1. Toda parte de um sistema deve ser capaz de afetar seu desempenho ou suas propriedades. Por exemplo, um organismo é um sistema e todas as partes afetam seu comportamento, local e globalmente; 2. nenhuma das partes de um sistema tem um efeito independente do todo, ou seja, todas as partes de um sistema são independentes, mas interagem entre si; 3. subsistemas ou subgrupos possuem as mesmas propriedades de suas partes.

Coube a Bouilding citado por Hanika (1965) agrupar e hierarquizar os sistemas segundo a complexidade de que se revestem. Agrupou-os em oito níveis. No primeiro, incluiu

os sistemas estáticos, compostos por estruturas tipificadas pelo padrão dos átomos numa fórmula molecular, dos mapas da terra ou do sistema solar. No segundo, compreendeu os sistemas dinâmicos simples, como os mecanismos de relógios, as alavancas, roldanas etc. No terceiro, abrange os sistemas cibernéticos simples, servindo de exemplo o termostato. No quarto, encontram-se os sistemas abertos ou auto-reguláveis como as células, as plantas, os rios. A vida vegetal ilustra o quinto nível. O sexto é composto pelo reino animal. O sétimo nível tem como sistema o ser humano e o oitavo nível é o da organização social.

Na terminologia dos sistemas, as conexões entre os elementos são chamados de interfaces. Conforme o dicionário Aurélio (2004), o verbete “interface” apresenta diversos significados, dependendo da área em que se está discorrendo. Portanto, em sentido geral, a interface pode ser um dispositivo físico ou lógico que faz a adaptação entre dois sistemas. Também se chama interface o conjunto de elementos comuns entre duas ou mais áreas de conhecimento, ou de interesse. Nas comunicações, a interface é o meio que promove a comunicação ou interação entre dois ou mais grupos. Na ecologia, a interface é entendida como a área de fronteira entre regiões adjacentes, e que constitui o ponto em que interagem sistemas independentes de diversos grupos. Na física chama-se de interface a superfície que separa duas fases de um sistema.

Na informática, a interface estabelece a interconexão entre dois equipamentos que possuem diferentes funções e que não se poderiam conectar diretamente, como o modem, por exemplo. Em um sistema computacional, o conjunto de elementos de hardware e software destinados a possibilitar a interação com o usuário, como na interface gráfica, na linha de comando e no *menu*. Por interface de um sistema se entende qualquer ponto com que o sistema se conecta com outros sistemas no ambiente. Em sistemas criados pelo homem, como num sistema de informações, por exemplo, as interfaces são propostas com finalidades específicas, com várias e diferentes entidades externas.

### **2.2.3. Introduzindo o pensamento complexo nos processos construtivos de uma IES privada**

Buscando organizar algumas idéias acerca de como gerenciar uma Instituição de Ensino Superior Privada, por sua natureza talvez, uma das mais complexas organizações a administrar, exigem-se de seus gestores, argúcia e preparo. Nesta perspectiva, surge o pensamento sistêmico como um dos caminhos possíveis para alcançar a auto-sustentabilidade, como condição de sobrevivência das organizações.

Na era da sociedade do conhecimento, as teorias organizacionais não mais podem ser formuladas com base nos conceitos da certeza e da estabilidade, derivadas do pensamento cartesiano-newtoniano. A gestão de organizações complexas exige de seus gestores inovação, ousadia, criatividade, pesquisas e experimentos com base no inédito, no desafiador e no inusitado. Este ambiente requer uma reflexão na qual Derrida acompanha e fundamenta a dificuldade da complexidade discutindo sobre a desconstrução e construção de conceitos e novos paradigmas, pois é necessário rever o própria conceito de IES privada , onde o mesmo discorre sobre a problemática do conceito sobre IES moderna e suas conseqüências e exigências para a sociedade contemporânea e a construção de uma IES que defenda “fe em la universidad y,dentro della, fé em lãs Humanidades del mañana” (DERRIDA, 2002, p.9).

Novos caminhos esperam para serem palmilhados e sedimentados. A complexidade é companheira de sonhos e de pesadelos de muitos gestores que, formados nas teorias do passado, sentem-se compelidos os desafios do presente. A pressão por resultados não permite trégua ao constante navegar nas ondas das incertezas, prescrutando cenários, identificando tendências, vislumbrando sinais de

ameaças e turbulências, ou singrando no mar sereno de oportunidades. É esta tensão que mantém o conflito necessário à aprendizagem da mudança, como transição de paradigmas a partir de situações/eventos desbloqueadores.

Tais ambientes, contudo, requerem que seus agentes estejam em constante alerta, conectados aos meios de comunicações e dados, atualizados no conhecimento dos conceitos e técnicas de gestão organizacional. Ocorre que a literatura disponível sobre a gestão das organizações, nesse novo cenário, é bastante precária e pontilhada de analogias, transpostas de outros ramos das ciências, fundamentados em experimentos ainda por serem comprovados nas ciências sociais aplicadas e, especialmente, nas atividades organizacionais.

No dizer de Coelho (2000) o mundo vem sendo redescoberto pelas ciências e transformado pela cibernética. A reforma do pensamento se impõe, exigindo pensar a reforma e reformar o pensamento.

Um das revolucionárias descobertas de nosso tempo é a de que a ciência já não é o reino da certeza (EINSTEIN, 1905). Se, por um lado, o conhecimento científico se constrói sobre múltiplas certezas, por outro deixou de ser o domínio da certeza absoluta, no plano teórico. Pode-se dizer que o principal "nervo" do pensamento complexo proposto por Morin (2002) é a busca de uma nova percepção de mundo, a partir de uma nova ótica: a da complexidade. Construir uma ciência com consciência exige ruptura com o isolamento dos saberes. As áreas do conhecimento deveram aproximar-se via pensamento complexo, permeando as posturas do sujeito epistêmico. Claro está que o conflito entre essas duas percepções ainda está longe de ser resolvido. Sua solução depende das transformações em processo no mundo, mas, ao mesmo tempo (como alerta Morin) essas transformações

dependem da crescente conscientização dos homens em relação a elas e ao lugar que cabe a cada um, no novo milênio.

#### **2.2.4 Entendendo o Pensamento Complexo como sustentação de uma IES Privada**

Desenvolvendo uma reflexão sobre as possibilidades de uma IES privada buscar sua auto-sustentabilidade, através de uma gestão sistêmica fundamentada no pensamento complexo, opta-se pelo pensamento de dois grandes teóricos Peter Senge e Edgar Morin, onde a discussão inicia.

O primeiro ponto a ser discutido é: Como surge a idéia de pensamento complexo? A humanidade percorre caminhos diversos e variados buscando respostas as suas angústias, e dando significado aos fenômenos naturais, ou fatos provocados pelos homens. Nesta trilha, a busca de significado que lhe explique como se comportar diante de tais fenômenos, nem sempre segue o caminho racional. Desde a filosofia socrática às explicações para as dúvidas existenciais eram de forma a respeitar a complexidade.

Nos últimos quatro séculos, porém, as ciências se submetem à dogmatização e esta dá a sua própria versão aos fatos da vida, instituindo modos de ser e de ver o mundo, construindo um imaginário social cristalizador de padrões de comportamento (CASTORIADIS, 2000). Em lugar da antiga percepção reducionista, cartesiana, propõe-se a conquista de uma nova percepção sistêmica, pós-cartesiana, ainda em gestação. O que vem a ser então a complexidade? Morin (2002, p.20) responde afirmando “que a complexidade é um tecido de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo sentido, a complexidade é, efetivamente, o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, e acasos, que constituem nosso mundo fenomenal”.

E é neste cenário que as IES privadas estão vivendo; como desenvolver a auto-sustentabilidade nestas IES privadas? Para Senge, uma IES privada, que tem por objetivo ser auto-sustentável, precisa estar refletindo, principalmente, sobre a estrutura e mudança pedagógica. Para a mudança pedagógica de uma IES privada a proposta deve objetivar as suas metas, os fundamentos, os processos, a dinâmica, os agentes e os recursos necessários.

A auto-sustentabilidade de uma IES privada tem que ser dinamizada a partir de algumas compreensões, como ser um contexto de atividades e transformações, em que a comunidade e seus grupos (alunos, docentes, colaboradores, pais de alunos, empregadores, governos entre outros) preconizam uma formação integral construída através de um raciocínio crítico-reflexivo, de uma capacidade de auto-desenvolver-se, de respeito a ética e ao ecossistema como consciência, enquanto um desenvolvimento contínuo, numa busca incessante da consciência cidadã. O aluno tem de ser o sujeito do trabalho educativo, ele é o centro, onde o mesmo tem de ser compreendido e construído como um ser humano integrado em seu meio.

E, para contemplar essa formação que será sempre contínua, o método e a organização do trabalho pedagógico tem que estar fundamentado num paradigma de seis dimensões: individualização, contextualização, conhecimentos e recursos globalizados, reflexão-ação e avaliação.

O ponto crucial para o desenvolvimento deste processo metodológico é o professor, cuja postura se espera ser a de um mediador da rede de aprendizagem. A IES privada auto-sustentável ultrapassa seus limites físicos para construir uma interconexão em redes de relacionamentos. Reforçando Morin (1998) quando afirma que é preciso ter consciência das inconsciências, tanto no plano individual, quanto naquilo que se refere ao agir coletivo em redes sociais.

As mudanças na Instituição do Ensino Superior são pontuais e necessárias, pois a incorporação definitiva das ciências no sistema produtivo, em conjunto com os enormes avanços técnicos nos processos de informatização e comunicação, estão fornecendo o apoio da tecnologia para uma verdadeira reviravolta na estrutura social. Os recentes processos de internacionalização dos capitais têm marcado a globalização como um processo irreversível, apesar dos reclames da velocidade das mudanças. Verificam-se inúmeras críticas à globalização e às mudanças rápidas e contínuas na estrutura social e na sociedade do conhecimento.

O Fórum de Pró-reitores de graduação das Universidades Brasileiras (2004) esclarece o fato de que as IES, públicas, confessionais, comunitárias e as privadas têm, como principal papel, promover o desenvolvimento das comunidades à que servem. Promover significa antecipar-se às necessidades e apresentar propostas. O conhecimento é altamente volátil e requer atualização constante, por isso, o pensamento complexo é que deve enfrentar a confusão, a solidariedade dos fenômenos entre eles, a bruma, a incerteza, a contradição. Mas pode-se elaborar alguns dos instrumentos conceituais, alguns dos princípios para esta finalidade e entrever o rosto do novo paradigma de complexidade. Não basta possuir um certificado ou diploma para deter o conhecimento. Portanto, numa IES a mudança deve ser a atitude mais estimulada e valorizada, cabendo à gestão mobilizar os recursos necessários para efetivá-los, sem o que, não passará de uma proposta idealizada, sem condições de efetivar-se e de antecipar-se às investidas dos concorrentes.

A proposta de mudança de Senge traduz as idéias abstratas da teoria de sistemas em ferramentas para uma melhor compreensão da mudança econômica e organizacional, articulando a visão, o objetivo, a reflexão, o trabalho em equipe e o pensamento sistêmico como elementos essenciais para as organizações que querem identificar e incrementar seu

potencial, e trabalhando com líderes nos setores de negócios, educação, assistência à saúde e governo.

Senge (2001) está convencido de que grande parte dos problemas que a humanidade enfrenta diz respeito à nossa falta de capacidade para entender e gerenciar os sistemas complexos de nosso mundo. Em meio a esses processos aumenta a conscientização de que esses problemas não provêm dos esforços de melhoria, mas que a causa dos problemas pode estar no próprio “sistema de gerência”, que alimentou nosso progresso industrial nos últimos cem anos (SENGE, 2001,p.11).

As organizações emergentes são chamadas organizações baseadas no conhecimento, ou organizações que aprendem, uma vez que investem seus esforços no conhecimento, na criatividade, na inovação, e não nos recursos. Tais organizações são flexíveis, adaptáveis e capazes de se reinventar continuamente.

Morin (2002) por sua vez, trabalha a história dos paradigmas para compreender a complexidade. Na sua concepção, as organizações são os locais por excelência de reprodução desses paradigmas. A palavra organização é associada ao organismo. O colaborador é aquele que exerce uma função. Tais associações não são criações espontâneas, emergem da aplicação de paradigmas. Não existe a auto-gestão isoladamente, mas como reflexo da atuação e da participação das pessoas no processo evolutivo.

Senge (2001) atribui a sua inspiração a três fatores. Inicialmente o trabalho de Jay Forrester (1961), pioneiro da área de computação, que havia desenvolvido a dinâmica de sistemas, como uma metodologia para a construção de modelos de simulação em computador. Em seguida, o conhecimento de líderes empresariais que iam aprender o pensamento sistêmico no Massachusetts Institute of Technology, com vistas a transformar a gerência de suas organizações, tornando-as descentralizadas e não-hierárquicas e propiciadoras do bem estar dos colaboradores. O terceiro fator de influência foi a idéia de “organizações que

aprendem”, um modismo nos Estados Unidos no começo dos anos 90. Senge tratou de introduzir a perspectiva sistêmica na administração.

Para Morin (2002), nas organizações, o poder está cada vez menos na hierarquia, para estar cada vez mais no conhecimento. O funcionário, aquele que se limita a uma função, cada vez menos exerce uma determinada função, segmentada, limitada, por vezes frustrante, passando a ser um colaborador, integrado no negócio da organização.

A partir da argumentação de Senge (2001), desenvolve-se alguns conceitos de como a mudança se processa na IES privada em busca de sua auto-sustentabilidade. Sua premissa-chave é a de que as organizações educacionais funcionam da forma como funcionam porque nós funcionamos dessa forma, e que nenhuma mudança institucional significativa pode ser realizada sem que se efetuem mudanças profundas nas formas de pensar e interagir das pessoas.

Considerando que ninguém – nenhum líder - pode impor a mudança aos outros, Senge (2001) propõe o desenvolvimento do processo de aprendizagem nas empresas, a partir de algumas habilidades sofisticadas de âmbito individual e coletivo, praticamente ausentes nas organizações tradicionais. São as cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Senge (2001) descarta a palavra transformação, que significa alterar a forma, preferindo utilizar mudança profunda para ressaltar a mudança na organização que tem *fundus*, base, fundamento, uma vez que abrange as mudanças de estratégias, estruturas e sistemas e o pensamento causador. O autor considera aprendizagem como a capacidade de a pessoa produzir os resultados desejados para a vida, de redimensionar-se em relação com o mundo, de ampliar a dimensão criativa, de integrar-se ao processo gerativo da vida, enfim, de tornar-se melhor. A organização que aprende é assim chamada por ser criativa e inovadora, não adaptativa nem reativa, mas proativa, geradora de vida.

Por disciplinas entende-se como sendo um corpo de teoria e prática, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem implementadas. “É um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências” (Senge, 2001, p.44). Senge não arroga a si mesmo a criação das cinco disciplinas, uma vez que elas procedem das experiências, pesquisas e da produção de inúmeras pessoas, embora tenha se dedicado, durante anos, para precisá-las e integrá-las.

a) Domínio pessoal:

O domínio pessoal é, para Senge (2001), o alicerce espiritual da organização que aprende, pois esta só o faz por meio de indivíduos que aprendem. As pessoas são a riqueza de toda organização, com sua energia, suas habilidades, seus talentos e sua experiência. É a disciplina da aspiração, através da qual a pessoa trata de empenhar-se, continuamente, em esclarecer e aprofundar, de um modo coerente, a própria visão pessoal e as metas que são importantes para ela; em confrontar esta visão com a própria realidade; em concentrar as suas energias para concretizá-las. É a disciplina do crescimento e desenvolvimento da pessoa que pode encarar a vida de modo criativo e não reativo e restritivo. Embora seja de modo pessoal que cada um se exercita nesta disciplina, ao longo de toda a sua vida, a educação formal pode favorecê-las, criando um ambiente no qual todos possam refletir e deliberar sobre a sua visão, com liberdade e autonomia.

b) Modelos mentais:

Modelos mentais são os pressupostos, as imagens e as generalizações enraizados na pessoa, que influenciam de modo tácito, mesmo sem ela perceber, a sua maneira de ver o mundo e as pessoas e de relacionar-se com eles. “Não temos modelos mentais, diz Senge,

Somos nossos modelos mentais. Eles são o meio através do qual nós e o mundo interagimos. Estão profundamente enraizados em nossa história de vida e na noção que temos de quem somos” (2001, p.23). A pessoa pratica, nesta disciplina, a reflexão e a indagação para tornar-se consciente das imagens internas, invisíveis e das atitudes e para mantê-las sob uma análise constante. A educação formal ajuda o aluno a submeter a rapidez dos seus juízos à consciência dos modelos subjacentes, e a dialogar com outros, para compreender melhor os seus pontos de vista.

c) Visão compartilhada:

Esta disciplina visa a catalizar as aspirações dos integrantes de uma organização em vista da formulação de uma imagem compartilhada do seu futuro. Explicitam-se a meta, a direção e o processo de desenvolvimento pretendidos, bem como o compromisso comum para concretizá-los. A visão compartilhada é um mapa de navegação, um conjunto de princípios e orientações norteadoras da sua trajetória, enriquecido pela visão pessoal dos que a integram. Tem, muitas vezes, mais fruto que a declaração de missão presente formalmente nos ideários, ou cartas de princípios das organizações, ou do discurso do líder oficial. O aprendizado desta disciplina requer um ambiente de liberdade na educação formal, no qual as pessoas possam expressar sua visão e seus propósitos sem quaisquer temores e requer dos administradores a maturidade para ouvir as manifestações das pessoas, sem considerar-se ameaçados por isso.

d) Aprendizagem em equipe:

Na organização que aprende, a unidade fundamental de aprendizagem são as equipes e não os indivíduos isolados, pois Senge afirma que “se as equipes não tiverem capacidade de

aprender, a organização não a terá” (2001, p. 44), uma vez que “a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros”(2001, p.43). Esta disciplina visa a criar a interação num grupo, através do diálogo e da discussão. Senge entende “diálogo no sentido etimológico de livre fluxo do significado em um grupo, permitindo novas idéias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos... Diálogo difere de discussão, que é mais comum e tem suas raízes em percussão e concussão, que significam literalmente atirar as idéias de um lado para outro” 2001, p.44). A aprendizagem das equipes tem estimulado, com mais rapidez, a aprendizagem dos seus membros.

e) Pensamento sistêmico:

É a disciplina que ajuda a entender a inter-relação, a interdependência e a mudança. Senge considera como a cultura ocidental educou as pessoas a esmiuçarem as partes para compreender o todo. A reação imediata a cada problema vai criando a cultura de atenção deficitária na educação formal, que utiliza especialistas na resolução de crises, em lugar de preveni-las. As empresas, como as ações humanas, são sistemas, interconectadas por um número imenso de relações, imperceptíveis à primeira vista.

Cada ser humano, por ser um sistema e fazer parte de muitos sistemas, não consegue, facilmente, perceber os padrões de mudança que aí ocorrem de modo contínuo. Por isso não consegue transformá-los. Ele define o pensamento sistêmico como um “quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente”(SENGE, 2001, p.41).

Chamo o pensamento sistêmico a quinta disciplina, continua Senge, porque ele é a pedra fundamental conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas... Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como

participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro (2001, p.100).

### **2.2.5 Deficiências da aprendizagem:**

Depois de descrever as cinco disciplinas, Senge trata de identificar os erros ou vícios de aprendizagem de uma organização, percebendo que, em geral, eles decorrem da falta de perspectiva sistêmica do mundo. Sete deficiências de aprendizagem costumam impedir ou retardar as mudanças organizacionais:

- a) A colagem da identidade com a função, como a afirmação 'eu sou o meu cargo', restringe a responsabilidade e a criatividade das pessoas, que não ousam extrapolar o cargo que ocupam, nem ver como suas ações afetam os outros.
- b) Sub-produto desta atitude é a inculpação de um fator externo pelos erros surgidos no trabalho.
- c) Outra deficiência é a proatividade precipitada para superar problemas, o que redundava, muitas vezes, em uma reatividade disfarçada.
- d) A fixação da atenção em elementos isolados como eventos, personalidades e erros, impede a identificação dos padrões subjacentes de mudança a longo prazo e acarreta o sentimento de impotência para superá-los.
- e) O corolário desta deficiência é a concentração da atenção em eventos drásticos, imediatos, deixando de perceber aqueles mais lentos e sutis, que às vezes são os mais perigosos.
- f) A ilusão de tirar proveito da experiência direta dos eventos dificulta a aprendizagem, porquanto, muitas vezes, os resultados de ações empreendidas só poderão ser percebidos a longo prazo.

- g) Última deficiência apresentada pelo autor é o mito da equipe gerencial, que consiste em constituir equipes de gerentes experientes para incumbir-lhes a crítica da organização, em vista da solução dos problemas detectados.

Senge está convencido que para se compreender a dificuldade de sustentação de mudanças significativas, “temos que pensar menos como gerentes e mais como biólogos” (SENGE, 1999, p.17). Para ele, “nenhum jardineiro tenta convencer uma planta a desejar crescer: Se a semente não tiver o potencial de crescimento, ninguém poderá fazer nada para mudar a situação”(SENGE, 1999, p.19).

O mesmo autor sintetiza sua obra focado na mudança do pensar, partindo das mudanças dentro do indivíduo para depois mudar a organização ou o meio.

A mensagem central de sua obra, A Quinta Disciplina, é mais radical do que o ‘redesenho radical da organização’- ou seja, que nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas. Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada. Essa noção é bem nova para a maioria de nós. Temos uma profunda tendência a ver as mudanças que precisamos efetuar como estando no mundo exterior, não em nosso mundo interior. É desafiante pensar que, enquanto reconcebemos as estruturas manifestas de nossas organizações, precisamos também reconceber as estruturas internas de nossos ‘modelos mentais’. Qualquer coisa que não faça isso será insuficiente para levar a cabo as mudanças necessárias (2001: 23). Forrester esclarece que a dinâmica de sistemas oferece aos estudantes uma maneira mais eficiente de interpretar as complexidades do mundo que os rodeia. Ajuda-nos a abandonar os modelos mentais do mundo que se consideravam óbvios e que nos impediam de atuar com eficiência (SENGE, 2001, p. 263).

### **2.3 GESTÃO DE PROCESSOS**

Neste ponto o estudo desenvolvido se refere ao processo em geral, enquanto que os conceitos dos processos educacionais estão referidos adiante. Por Gestão se entende um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização. (ABNT, 2001),

podendo significar também, uma pessoa, ou um grupo de pessoas, com autoridade e responsabilidade para definir os rumos e diretrizes dos negócios de uma organização e a forma de estabelecer o respectivo controle, enquanto que a organização significa o “grupo de instalações e pessoas com um conjunto de responsabilidades, autoridade e relações”.

A Gestão se diferencia da Administração. A Gestão abrange o direcionamento estratégico das organizações pelo estabelecimento de objetivos, do estilo da tomada de decisões, e da forma de conduzir os processos das organizações que vão comprometer sua existência no longo prazo, buscando orientar os rumos da Instituição. Robert (1998) citado por Barcellos (2000);

afirma que a palavra estratégia passou a significar coisas diferentes para pessoas diferentes e que quanto mais livros lia, mais confuso ficava. Decidiu então entrevistar diversos presidentes sobre o futuro de suas empresas, deparando com um fenômeno interessante. Todos começavam a falar sobre uma certa “visão” em suas mentes – a imagem da organização no futuro – definida pelo autor como o início do processo de “raciocínio estratégico” que, para Hamel e Prahalad (1989), constitui a “intenção estratégica”. ... Esta abordagem estratégica está intimamente ligada ao conceito de liderança visionária citado por Kotter(1996), bem como à iniciativa empreendedora (BARCELLOS *et al.*, 1992 p.5)

A administração tem o significado voltado para as ações operacionais, as opções de métodos e as técnicas adequadas para a condução da entidade rumo aos objetivos estabelecidos, seguindo as políticas estratégicas firmadas. A gestão contém um significado de bússola e de radar, vislumbrando cenários, oportunidades, rumos nos negócios e visão de futuro. A administração significa a materialização dos métodos e técnicas para a concretização dos objetivos delineados.

O verbo gerir, do qual deriva o termo gestão é mais amplo e profundo do que o termo administrar, pois, além de planejar, organizar, controlar e avaliar, também engloba a busca e a implementação de inovações e de melhorias nos processos relacionados aos negócios, identificando as oportunidades e agindo preventivamente perante possíveis ameaças. (COLOMBO, 2004).

Neste trabalho optou-se pela expressão gestão por representar melhor o significado de identificação com a atividade, as estratégias, o negócio com todos os envolvimento.

O Processo é definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) (ABNT, 2001). O produto é o resultado de um processo. Se o termo “produto” for substituído pelo termo “serviço”, o conceito passa a ser: “o serviço é o resultado de um processo”. Na atividade educacional, “o serviço ou os serviços” tem melhor aplicação do que produto. Os processos são planejados e realizados para agregar um valor mensurável e tangível nos produtos e/ou aos serviços, visando a satisfação do cliente.

Segundo a ABNT (2001), como resultado de um processo, podem existir quatro categorias genéricas de produtos:

- a) Serviços, como por exemplo, o de transporte;
- b) Informações, como por exemplo, o programa de computador, dicionário;
- c) Materiais e equipamentos, como por exemplo, a parte mecânica de um motor;
- d) Materiais processados, como por exemplo, os lubrificantes.

O conceito de produto e serviços, como resultado de um processo, pode gerar dificuldades em distinguir a que categoria pertence este resultado. Por vezes, alguns serviços são designados por produtos e alguns produtos são chamados de serviços. Então, se o produto é chamado de serviço, informações, materiais, equipamentos ou materiais processados, isto dependerá do elemento dominante. A ABNT (2001) coloca como exemplo o automóvel. Este produto é constituído por materiais e equipamentos, como motor, pneus etc.; materiais processados, como combustível, líquido de refrigeração etc.; informações, como manual do motorista, programa de computador para controle do motor etc. Além de serviços, como as explicações dadas pelo vendedor sobre o funcionamento do veículo.

O serviço se caracteriza como tal quando pelo menos uma das atividades desempenhadas se realiza na interface entre o fornecedor e o cliente. A prestação de um serviço pode envolver:

- a) Uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente, como por exemplo, o reparo em um automóvel;
- b) Uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente, como por exemplo, declaração de imposto de renda necessária para receber a restituição;
- c) A entrega de um produto intangível, como por exemplo, fornecimento de informação e as atividades de sala de aula;
- d) A criação de um ambiente agradável para o cliente, como por exemplo, as atividades de lazer, os hotéis e os restaurantes.

### **2.3.1 Ênfase no processo**

O que é processo? Num dos conceitos do dicionário (Aurélio, 2004) o verbete processo significa a “maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método, técnica”.

Uma atenção equilibrada à tarefa e ao processo torna possível a prosperidade na nova ordem econômica. Tarefa e processo são termos com significado definido, como quando Michael Hammer descreve em Além da Reengenharia, a tarefa refere-se a “uma unidade de trabalho desempenhada por uma pessoa”. Um processo é um grupo de tarefas que, juntas e inter-relacionadas, criam um produto de valor para o consumidor (HAMMER, 1996). A idéia fundamental está na transformação em etapas sucessivas.

“Orientação para a tarefa” ou “tarefa”, significa concentrar-se nos resultados do trabalho realizado. Os comportamentos e as ações associados à tarefa incluem dirigir, controlar e tomar decisões com base na lógica. A orientação para o processo ou processos,

enfoca como o trabalho é feito e como os resultados são alcançados. Os comportamentos e as ações associados ao processo incluem flexibilidade, hábito de fazer perguntas e uso da intuição (BENDALY, 1998).

Alguns dos requisitos para prosperar na nova ordem econômica são a energia e a sabedoria. A energia representa a concentração de forças voltadas para o foco. Com a renovação continuada da energia em seus quadros consegue-se manter o foco e alinhar a estruturação dos recursos para se tornar mais veloz. Assim uma organização mais veloz que seus concorrentes poderá operar de forma mais eficiente. Como conquistar eficácia? Desenvolvendo a sabedoria.

No século XXI, as rápidas transformações, pressionam as organizações para que respondam instantânea e intuitivamente às sempre novas e constantes informações. A sabedoria requer um alto nível de inteligência organizacional e a reflexão sobre experiências vividas. A energia e a sabedoria ficam evidentes quando decidimos acompanhar o fluxo da nova ordem. Em tempos caóticos, dar o passo na direção correta torna-se ainda mais complicado. Requer a análise constante do ambiente para identificar e reconhecer, instintivamente, movimentos e mudanças que, mesmo que pequenos, possam ser significativos (BENDALY, 1998).

Em decisões de como organizar os processos do trabalho, como estruturar o fluxo de informações, como empregar as várias pessoas e seus conjuntos de habilidades e competências, e como distribuir a responsabilidade e a autoridade, a energia e a sabedoria, serão as avalistas que tornarão uma operação de trabalho altamente inteligente e eficaz (ALBRECHT, 2003).

Mais adiante, Albrecht (2003), propõe adoção do conceito de sintropia, que o cientista italiano Fantappiè, em 2004, adotou pela primeira vez, como oposto de entropia. Para Fantappiè a forma de transformar a ciência mecanicista-entrópica em holística, global, é

através do novo método relacional. Por este método podem ser analisados os fenômenos naturais, com base na coincidência de eventos, ou seja, na correlação-relação entre eles. A vida pode ser uma expressão de sintropia quando congrega convergências, atratores, criação de ordem, informações, diferenciações, finalidades, sensibilidades etc.

Quando aplicada às organizações, a sintropia esta pode ser uma característica definidora da inteligência coletiva, ou Inteligência Organizacional (IO). Albrecht (2003,p. 58), define sintropia como a reunião de pessoas, idéias, recursos, sistemas e lideranças, de modo a capitalizar plenamente as possibilidades de cada um. A sintropia aumenta quando gerentes de unidades compartilham voluntariamente o que sabem, trocam idéias e incentivam os colaboradores a fazerem o mesmo.

Assim como o Gardner (1999) identificou nos seres humanos, no mínimo, sete tipos de inteligências, ou competências em um complexo biopsicossocial, verbal-lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, cinestésica e sensorio-motora, interpessoal e intrapessoal, também são identificadas sete dimensões de inteligência organizacional (IO),(GARDNER citado por ALBRECHT, 2003, p.59) que são as seguintes:

- a) Visão Estratégica: um conceito, um princípio organizador, uma definição do destino que tenta cumprir. Procurar respostas as questões do tipo: Quem somos nós? Por que existimos? Qual é a proposta principal de valor no centro de nossa existência? Além de outras.
- b) Destino Compartilhado: A noção de “estamos todos no mesmo barco” cria uma sensação poderosa de comunidade e espírito de equipe.
- c) Apetite por Mudança: a mudança representa desafio, oportunidade e instiga a novas experiências e interessantes e é uma chance de fazer algo novo.

- d) **Coração:** a disposição dos colaboradores para contribuírem com algo a mais do que o esperado, porque identificam o seu sucesso como o sucesso da empresa e desejam vê-la vitoriosa.
- e) **Alinhamento e Congruência:** o desenho da organização e suas estruturas, sistemas, métodos, processos, políticas, regras e sistemas de recompensas com alinhamento das energias individuais em prol da meta comum.
- f) **Emprego do Conhecimento:** as organizações empresariais modernas dependem maciçamente do conhecimento adquirido, da tecnologia, do discernimento, da sabedoria e do senso compartilhado de competência das pessoas de suas equipes, bem como da abundância de informações operacionais que fluem por toda sua estrutura a cada minuto. A capacidade para criar, transformar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento torna-se um aspecto cada vez mais crítico da competição em ambientes empresariais complexos.
- g) **Pressão pelo Desempenho:** todos são donos da proposta de desempenho, isto é, do senso do que deve ser conquistado e da crença na validade de suas metas.

É necessário dinamizar estes pontos para gestão envolvendo os diferentes segmentos e pessoas, construindo uma equipe acadêmica, que tenha visão estratégica estabelecida continuamente que tenham objetivos comuns e desprendimento para alcançá-los, especialmente em uma IES vem da própria sociedade em que está inserida, dos alunos, e principalmente do desempenho que tiverem na sua vida profissional após a saída da Instituição.

### **2.3.2 Uma Abordagem de Gestão de Processos**

O funcionamento eficaz de uma organização depende da identificação e do gerenciamento das atividades a que se propõe desenvolver. Qualquer atividade que utilize

recursos como insumos – entrada - que transforme estes insumos em objetos com valor agregado do ponto de vista do cliente – transformação - e que possam despertar seu interesse na aquisição – saída - pode ser considerada como um processo. Muitas vezes, a saída de um processo encadeia a entrada para o processo seguinte. A aplicação de um sistema de processos numa organização, com a estruturação das responsabilidades e autoridade, junto à identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como uma abordagem de processo.

No entendimento de Rodriguez (2002, p.187) a gestão de processos se diferencia da gestão por função. Nas organizações tradicionais, as estruturas eram estabelecidas com bases nas funções com linhas de responsabilidades e autoridades verticais, ou especializadas. Esta forma de estruturar as organizações faz com que cada pessoa que a integra tenha como foco, ou área de concentração, a respectiva especialização, criando verdadeiros silos, onde cada função atua isoladamente das outras. As cobranças por resultados são feitas de forma vertical. A pessoa trabalha para seu superior, a quem dará satisfação de seus resultados. A organização funcional gera alguns problemas, tais como:

- a) Deixa vácuos, espaços vazios, ocasionando dúvidas sobre os limites das responsabilidades, com discussão em reuniões e atritos interpessoais e interdepartamentais;
- b) Existência de áreas com duplo comando, com trabalhos duplicados, acirrando a competição entre os níveis gerenciais;
- c) Como os resultados são cobrados pela função, falta o comprometimento com os objetivos da organização e os resultados finais esperados. Pode-se ter, por exemplo, um ótimo desempenho do volume de produção, mas em produtos descasados com os pedidos dos clientes, ocasionando estoques excessivos.

- d) Constituição de inúmeros grupos de trabalho, comitês e reuniões, muitas vezes com os mesmos assuntos, gerando disputas intermináveis de poder.

As principais diferenças entre a organização funcional e a orientada por processos, são apresentadas na seguinte figura:

<b>Organização Funcional</b>	<b>Organização Orientada a Processo</b>
Os empregados são o problema.	O processo é o problema.
As pessoas entendem que há um trabalho a ser feito – visão segmentada.	As pessoas entendem como as tarefas são parte do processo – visão sistêmica.
As medidas são individuais – das pessoas.	As medidas são dos processos.
Quando há problema, muda-se a pessoa.	Quando há problemas, muda-se o processo.
Pode sempre encontrar algum empregado melhor.	Pode sempre melhorar o processo.
A estrutura é hierárquica e de relacionamentos verticais.	Fluxo de trabalho horizontal, cruzando fronteiras funcionais.

Figura 1 - Organização funcional e por processo. Fonte: (RODRIGUEZ, 2002, p.188)

Em que consiste uma organização voltada ao Processo? Neste tipo de organização, o foco nos processos orienta as atividades da IES. Busca-se, permanentemente, estimular as pessoas da organização a desenvolver o pensamento no processo. Eliminam-se, ou são reduzidas, as atividades departamentais, com iniciativas isoladas e desintegradoras. A forma de agregar valor à organização e aos seus produtos é estruturar as ações e tomar as decisões com foco nos processos educacionais e administrativos. Estes conceitos podem também ter aplicação em outras organizações.

Assim, a organização educacional voltada aos processos, deve possuir as seguintes características:

- a) Dar destaque aos alunos/clientes, produtos e o fluxo de trabalho, como principais focos das atividades;
- b) As funções somente se justificarão na medida do atendimento aos fluxos de trabalho;
- c) O contrato entre o fornecedor e o cliente internos devem ser as diretrizes básicas dos relacionamentos internos, sempre visando a realização dos produtos e serviços.

Conforme Rodriguez (2002, p.189), “na organização orientada por processos, deve-se ter em mente que:

- a) As pessoas devem se concentrar nos processos e não nas tarefas;
- b) Os processos existem para a criação de valores para os clientes, ou seja, se existir alguma atividade na definição dos processos que não agregue valor aos clientes, ou que esteja trabalhando para ela mesma, esta atividade deve ser eliminada.
- c) O processo sempre deve ser medido e deve estar relacionado a um objetivo e uma meta, diferentemente de uma tarefa que está relacionado àquilo que está sendo feito.
- d) Cada processo deve possuir somente um responsável. Isto elimina, na maioria das vezes, o problema de dupla responsabilidade sobre os resultados, o que freqüentemente estava presente na Organização funcional”.

As entidades externas à Organização são influências importantes nas diretrizes estratégicas a serem adotadas, servindo também para elaborar os detalhamentos dos processos da Organização. As entidades externas são conhecidas como:

- a) Clientes: são o motivo da existência da organização, pois são os interessados nos produtos e serviços disponibilizados. Para a organização, os clientes representam a sustentação de seu negócio, através do fluxo financeiro e da aprovação dos produtos por ela oferecidos. Na gestão de processos, o “poder” que se concentrava nos

empregados, na estrutura funcional, passa agora também para os clientes, e através deles estará o caminho de manter e melhorar a organização;

- b) Comunidade Local e Global: É representada por pessoas que podem influenciar direta ou indiretamente na organização. O poder público, as Organizações Não-Governamentais (ONG) são exemplos de entidades influenciadoras do mercado da organização, especialmente em situações relacionadas às questões ambientais.
- c) Órgãos Reguladores: são as autoridades governamentais que através de leis e regulamentos regulam o mercado, impondo constrangimentos e limitações que precisam ser cumpridos, facilitando ou dificultando as operações da Organização. Uma das áreas mais regulamentadas é a da educação.
- d) Fornecedores: suprem os insumos necessários aos processos da organização. Os recursos se referem:
  - i. Capital: recursos financeiros obtidos no mercado bancário;
  - ii. Materiais: insumos constituídos por produtos tangíveis necessários à geração dos produtos e serviços da organização, tais como: matérias primas, peças, equipamentos, móveis, instalações etc.
  - iii. Conhecimento: insumos formados por produtos intangíveis necessários à geração de produtos e serviços pela organização, tais como: consultoria, tecnologia, certificação de produtos, serviços ou processos.
  - iv. Humanos: são as pessoas que realizam os processos definidos pela organização, contribuindo com seus conhecimentos, habilidades e competência, criando os diferenciais dos produtos e serviços ao cliente.
- e) Concorrentes e parceiros: através dos concorrentes são feitas comparações do desempenho dos produtos e serviços oferecidos pela Organização. Também é no

concorrente que está uma oportunidade de estabelecer parcerias para atuação em determinados projetos, diluindo custos ou implementando maior participação no mercado de determinado componente, por exemplo. Olhar o concorrente como parceiro, por vezes, não é fácil. Mas, lidar com ambigüidades deste tipo será um desafio, onde os limites da ética e do respeito deverão ser acatados.



Figura 2 - Os relacionamentos externos com os processos da organização. Fonte Rodriguez (2002, p.190).

A definição dos processos internos estará diretamente vinculada às estratégias da organização, decorrentes de sua visão e de seus macro-objetivos. A estrutura de gestão e os processos internos dependem das definições sobre questões tais como: qual o negócio da Organização? Em que mercados a Organização vai atuar? Quais os produtos e serviços que irá ofertar? Além de outras dirigidas à construção de cenários possíveis para a atuação dos negócios da Organização, relacionadas às forças e fraquezas, às oportunidades e ameaças, ao porte e atuação da concorrência etc.

Com tais premissas delineadas é possível mapear os processos que irão compor a estrutura de gestão. Por exemplo: se uma das estratégias for colocar produtos em novos

mercados a nível internacional, novas perguntas deverão ser feitas para definir a forma de atuação da Organização em ambiente internacional e naqueles mercados específicos. Deste modo, estabelece-se um processo de ida e volta que deve existir sempre que alguma nova decisão ou definição for tomada, visto que as políticas de gestão necessitam estarem alinhadas com as estratégias e a visão da Organização. A mudança deve ser implementada a partir da visão sistêmica, pois visões segmentadas e localizadas, gerando mudanças fragmentadas, sem a visão do todo, podem ser prenúncios de insucessos.

Partindo da cadeia de valor de Porter (1990), pode-se desdobrar os processos da seguinte forma:

- a. Primários: são aqueles que impactam diretamente nos clientes. Também integram a cadeia produtiva (logística de entrada, produção e logística da saída).
- b. Administrativos ou de Apoio: são aqueles que permeia e suportam a cadeia produtiva (planejamento, finanças, pessoas, meio ambiente, segurança, tecnologia e apoio).
- c. Gerenciais: são os processos de ligação entre a cadeia produtiva e os processos de apoio ou administrativo.

Os processos são também classificados em:

- a. Críticos: são os processos ligados à estratégia.
- b. Chave: são aqueles processos de elevado custo e que absorvem muitos recursos.

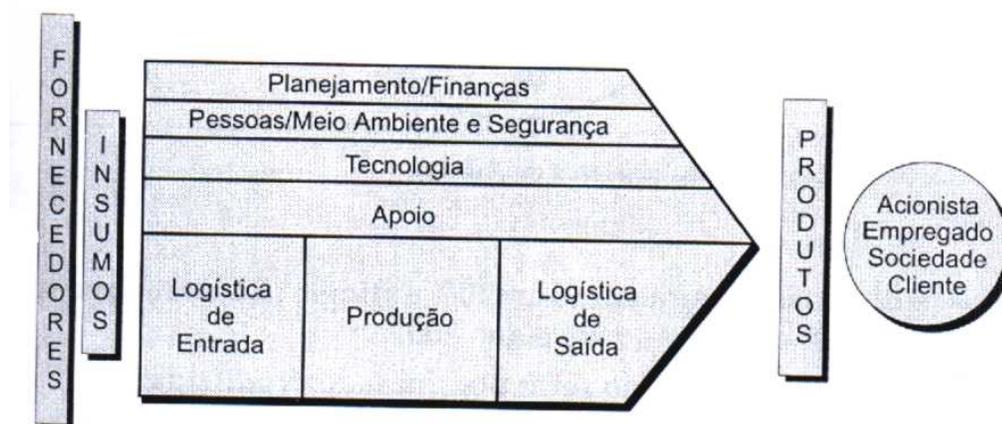


Figura 3 - Mapa dos processos. Fonte (RODRIGUEZ 2002, p.193) apud Porter (1990).

Numa IES privada os processos podem ser desdobrados da seguinte forma:

- a. Educacionais: são os que impactam diretamente nos alunos/clientes e se referem às atividades de sala de aula, biblioteca, laboratórios, enfim, os serviços e atividades relacionadas à dimensão tempo e em que o aluno é uma das interfaces diretas.
- b. Administrativos ou de Apoio: são os que permeiam e suportam os serviços educacionais, tais como: aquisições (compras), serviços gerais, recepção, segurança patrimonial, manutenção, centro de processamento de dados, secretaria, finanças, contabilidade, custos, gestão de pessoas, tecnologia e etc.
- c. Direção e Coordenação: são os processos de ligação entre os processos administrativos e educacionais.

## 2.4 DELINEAMENTOS DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A IES Privada é uma das mais complexas formas de organização. Segundo o Professor Simcsik (2001), a Estrutura de gestão é mais do que organograma, pois é a síntese do planejamento filosófico e estratégico da organização, sendo delineada de acordo com os objetivos, metas e projetos propostos nos níveis estratégico, tático e operacional,

representando um agrupamento das atividades e seus relacionamentos com os recursos humanos e materiais, visando o estabelecimento de suporte instrumental e comportamental para o alcance dos objetivos e obtenção dos resultados esperados.

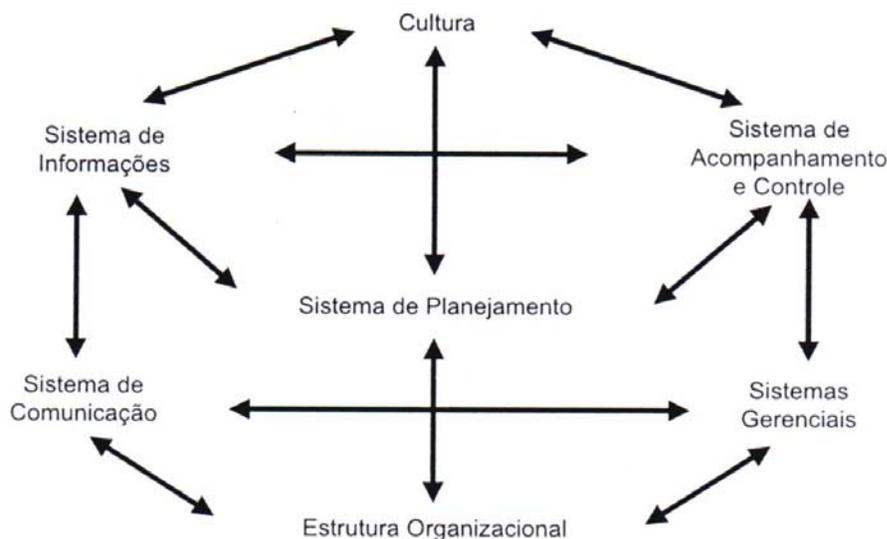


Figura 4 - Estrutura do Modelo de Gestão. Fonte: (RODRIGUEZ, 2002,p.161)

A figura 4 ilustra um dos exemplos de estrutura de modelo de gestão que revela a cultura organizacional em que está inserida. Constata-se um número crescente de IES Privadas, como universidades, centros universitários, faculdades sistêmicas e faculdades isoladas. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2003) em 2003 eram 1.652 contra 696 em 1990, representando um incremento de quase uma vez e meia ao número de IES existentes no início da década de noventa. Neste cenário, é evidente que a competição tende ao acirramento. A adoção das práticas gerenciais modernas é imprescindível para o sucesso de qualquer organização, especialmente num ambiente competitivo. Se as Instituições Ensino Superior Privadas desprezarem estes princípios, tenderão a operar no vermelho. Desenhar novas estruturas organizacionais é requisito imprescindível para as IES neste novo cenário.

Rocha et al. (2003), elencam algumas medidas que podem ser adotadas pelas IES privadas considerando os princípios gerenciais modernos. As medidas poderiam ser:

- a) Distribuir as turmas de acordo com a capacidade humana e física instalada;
- b) Estabelecer um número mínimo de horas em sala de aula para professores em dedicação integral;
- c) Manter projetos pedagógicos modernos para os cursos;
- d) Tratar as atividades de pesquisa e extensão como empreendimentos, com objetivos, cronogramas e orçamentos definidos;
- e) Empreender sistemas internos de avaliação de cursos e de alunos, compatível com as exigências legais;
- f) Recompensar o desempenho dos docentes e colaboradores;
- g) Criar um sistema de controle acadêmico, administrativa e financeira informatizada e sistêmica, para que se possa ter uma visão completa do negócio em tempo real;
- h) Contratar um *software de business intelligence*;
- i) Criar uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro;
- j) Possuir sistema de apropriação de custos como ferramenta crucial para a formação de preços de produtos e serviços educacionais e para conhecer a rentabilidade das unidades geradoras de receita;
- k) Alinhar a área acadêmica e a área financeira, principalmente no momento de modelar o futuro da Instituição;
- l) Constituir grupo de inteligência educacional para criar novos produtos;
- m) Implantar um portal universitário que permita a livre circulação de informação e a execução remota de processos acadêmicos e administrativos, alcançando alunos, professores, colaboradores e a comunidade em geral;
- n) Empreender projetos somente se forem positivos do ponto de vista da engenharia econômica e financeira ou da análise de custo-benefício;
- o) Modelar os processos administrativos a fim de manter uma estrutura administrativa enxuta, eficiente e compatível com as operações da Instituição;
- p) Dar espaços à criatividade das equipes, mas ao mesmo tempo garantir que todos se centrem nos objetivos estratégicos institucionais (p.12 e 13).

Uma organização necessita de uma estrutura para que sua gestão possa ser realizada. Nem sempre a estrutura é explícita e visível, mesmo para os integrantes da mesma. A adequada clareza e visibilidade da estrutura proporcionarão maior segurança nas inter-relações aos colaboradores de qualquer nível ou área. A estrutura definida assegura um dos fundamentos para que a sinergia possa prosperar na organização. Um ambiente sinérgico é responsável pelo aumento da produtividade e desempenho de um setor e de uma organização. A estrutura sustenta a organização, dando-lhes consistência e confiança nas tomadas de decisão, nos conflitos de poder, nos fluxos formais de comunicações e informações. Assim

como os ossos têm como função fornecer sustentação e articulação ao organismo vertebrado, a estrutura desempenha este mesmo papel nas organizações.

A estrutura é essencialmente um desenho ou um quadro formal de funcionamento, em que são delimitados os trabalhos, os fluxos de informações e os processos de tomada de decisões na organização. A estrutura formalizada favorece algumas evoluções das atividades, mas desfavorecem outras. Segundo Bernardes et al. (2003), a estrutura pode ser simples, burocrática/mecanicista, burocrática/profissional, divisionária e *adhocrática*, entendida a que se destina a regulamentar a linha de autoridade e poder para uma determinada situação isolada. A estrutura é desenhada de acordo com as diretrizes estratégicas da organização. A análise da estrutura permite concluir o funcionamento de toda a organização, seus processos, suas atividades e tarefas. Compreendendo os cinco tipos de estrutura freqüentemente adotados, que são: centro operacional, vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutural e suporte logístico. Os nomes dos diferentes tipos e a classificação podem variar, dependendo de cada autor.

Analisando, porém, qual ou quais desses tipos são adotados na organização, regendo seu funcionamento, é possível estabelecer e definir as linhas de coordenação das atividades: o ajustamento mútuo, a supervisão direta, a padronização do trabalho, do produto ou das qualificações. Então é essencial entender os fluxos da autoridade formal nas organizações: fluxos de trabalhos operacionais, fluxos de controles e fluxos de informações funcionais. No entanto, às sobra desses fluxos, com muita freqüência, surgem nas organizações, sistemas paralelos ou informais de autoridade e que, por sua vez, desenvolvem as comunicações informais, as constelações de trabalho e os processos de decisão *ad hoc* (para aquela situação). A estrutura, portanto, deve ser flexível e consistente ao mesmo tempo para não incidir na informalidade, o pode representar a perda da autoridade, com prejuízos nos desempenhos das organizações.

Pode-se inferir desse entendimento a chamada “ambivalência da estrutura” (PROBST et al., 2002, p. 219). As estruturas são apoios para atingir os objetivos da empresa. Elas reduzem a complexidade e dão sustentação às ações dos membros da organização. Não existe, porém, uma estrutura que seja a ideal. Assim estruturas e sistemas são um compromisso entre objetivos conflitantes. A descentralização, por exemplo, cria a liberdade de iniciativa e pode ter efeitos positivos no desenvolvimento de processos internos, enquanto que a centralização de um processo financeiro, por exemplo, pode significar maior poder de barganha na reciprocidade bancária. Assim as decisões sobre a estrutura podem ser ambivalentes em seus efeitos sobre os elementos constitutivos da gestão de processos educacionais integrados.

## **2.5 SISTEMAS E PROCESSOS EDUCACIONAIS**

Para refletir sobre este item é necessário repensar o cenário educacional. Assim como analogia com o fogo, observando que ao crepitar das chamas numa lareira, numa dessas noites frias do inverno do sul, a hora de adicionar o novo graveto é quando as chamas estiverem vigorosas e o fogo abrasador. A nova acha imediatamente é envolvida e absorvida pelo calor das brasas, passando a acrescentar mais energia na intensidade das chamas. Não há decréscimo ou interrupção no aquecimento do ambiente.

Por outro lado, se por qualquer vacilo ou demora a lenha é colocada no fogo quando este já perdeu sua força e estiver quase se apagando, a nova lenha demora a queimar, podendo não acender. Neste caso, percebe-se que o calor no ambiente vai reduzindo. A analogia é aplicável às organizações e especialmente às educacionais privadas, consiste em identificar quando mudar. Quanto mais demora na mudança mais difícil torna-se sua efetivação.

A Instituição de Ensino Superior Privada (IES), entendida como empresa prestadora de serviços, dotada de características próprias, deve ser o principal agente das mudanças emergentes. Ela precisa de novos e renovados modelos teóricos de gerenciamento de seus processos, alinhando os esforços e o foco a fim de maximizar o uso dos recursos na nova ordem econômica: globalizada, volátil, em mutação constante, imprevisível e complexa.

Dadas às ações necessárias para o desenvolvimento educacional em ambiente globalizado, o tema tem sido um dos assuntos mais discutidos atualmente. Para Colombo (2004), as IES privadas, ao contrário do que acontecia em anos atrás, estão discutindo seus paradigmas e passando a olhar para si mesmas como empresas inseridas em um cenário de negócios. É evidente que, para permanecerem vivas, as instituições de ensino deverão aprender a jogar o jogo, com respostas rápidas e eficazes. Jogar o jogo no mundo globalizado significa identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e das outras partes relacionadas, os *stakeholders*, na subida do ranking de posições competitivas, melhorando continuamente em quesitos, tais como: a eficiência interna, a excelência de seus serviços, a flexibilidade organizacional, etc.

O significado de *stakeholders*, na utilização corrente do ensino superior, é a pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção. Serão *stakeholders* os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, os parceiros, a sociedade, as próprias Instituições de Ensino Superior (em relação ao sistema) etc. Os *stakeholders* são os grupos no ambiente que têm interesses particulares nas atividades da empresa ou que necessitam dela especificamente, conforme Bleicher (1992, p.105,139)

No mundo globalizado, a Educação torna-se um setor da economia. Falar em Educação como negócio não parece ser nenhuma heresia ou ofensa a qualquer princípio ético. A aproximação do setor da Educação com o mercado financeiro já é um fato. Em 1991, a Faculdade Americana DeVry tornou-se a primeira Instituição de ensino no mundo a captar

recursos no mercado acionário através da bolsa de valores. No Brasil, de acordo com a Ideal Invest, já é possível obter recursos, especialmente por parte de grandes grupos educacionais ou grandes IES, através do lançamento de debêntures garantidas por recebíveis.

Para a compreensão dos Sistemas e Processos Educacionais refletimos sobre Bauer (1999), quando o mesmo reporta-se à investigação de um novo paradigma , onde este que se impõe é de que os objetos não fazem sentido a não ser pelas relações que eles mantêm com o restante e que os objetos são, eles próprios, redes de relações, contidas em redes maiores de relações entre objetos. Pode-se descrever a organização como sendo a coerência do conjunto dessas interações/relações. Pode-se, ainda, ampliar os seguintes conceitos:

- a. sistema: exprime o todo enquanto fenômeno e enquanto unidade complexa que expressa também o caráter complexo da interdependência entre o todo e as partes;
- b. interação: corresponde às ações e retroalimentações que ocorrem e que surgem no âmbito de um sistema;
- c. organização: exprime o caráter constitutivo dessas interações; organização é tudo o que forma, preserva, regula, regenera etc.
- d. educação: assegura o contínuo monitoramento do ecossistema, ou seja, das mudanças que ocorrem na sociedade como um todo a fim de saber como enfrentá-las para garantir a sobrevivência da organização educacional.

Uma Instituição de ensino, para Colombo (2004), deve ser vista como um sistema. Este é definido como um conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas, formando um todo unitário com objetivo próprio e específico. Busca constantemente a adequação de seus processos por meio de melhorias contínuas. No sistema de Ensino Superior pode-se identificar os principais fatores que o integram, sendo: 1. Regulamentação: Governos, Sindicatos; 2. Mercado: Concorrência, Profissionais técnicos administrativos e Professores; 3. Infra-estrutura; 4. Fornecedores; 5. Consumidores; 6. Alunos/Família e comunidade;

7. Tecnologia: equipamentos, acervos, métodos; 8. Equipe Interna: Corpo docente e quadro técnico-administrativo; 9. Mantenedores.

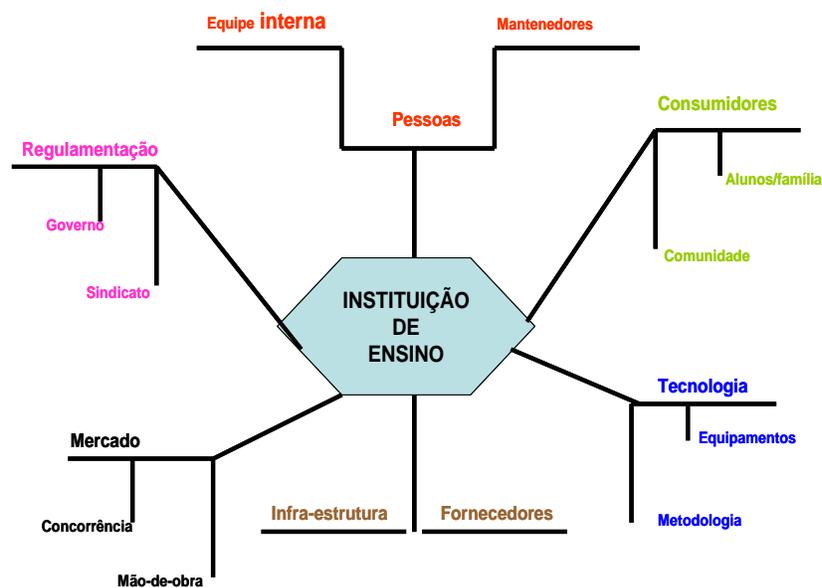


Figura 5 - Sistema Instituição de Ensino. Fonte Colombo (2004, p.53)

Os sistemas são formados por conjuntos de processos que lhe permitem a distribuição das atividades ao longo do tempo e do espaço, visando alcançar os resultados. Numa Instituição de Ensino, vários são os processos. Um dos processos relacionados aos controles acadêmicos, como exemplo, pode ser demonstrado conforme figura 6 abaixo.

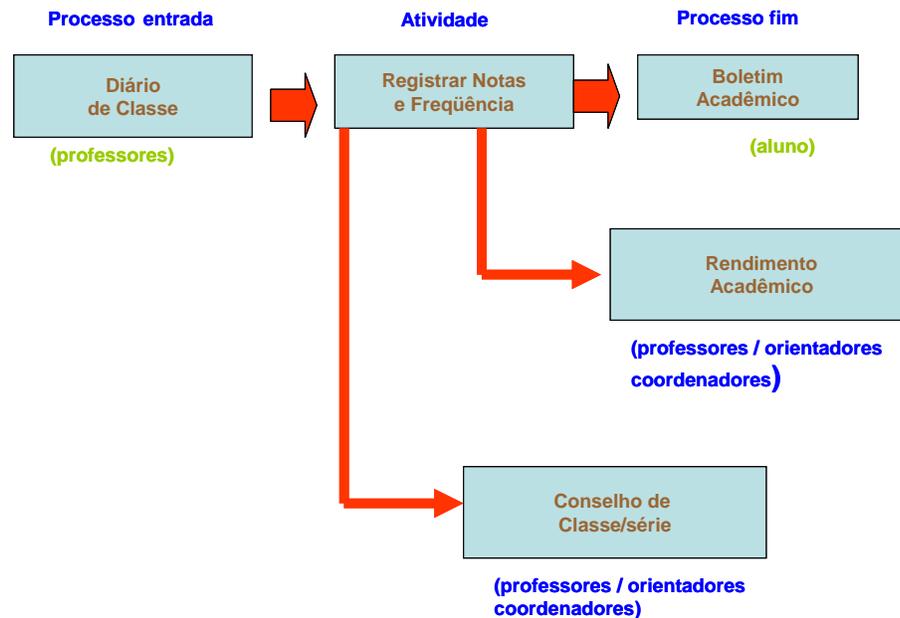


Figura 6 - Fluxo de atividade Registro de Notas e Frequências. Fonte (Colombo, 2004, p.53)

Os processos permeiam a estrutura da Instituição. Assim um profissional no executar uma atividade pode estar interagindo com diversos processos. A secretaria acadêmica, por exemplo, pela simples atividade de registrar as notas e a frequência dos alunos no sistema informatizado, está utilizando informações/entradas/inputs de outro processo – avaliação do aluno – realizados por um conjunto de professores de outras disciplinas. O resultado/saída da atividade, registro de notas e frequências, pode gerar o processo de emissão do boletim, pode ser entrada para outro processo, que é o acompanhamento do rendimento acadêmico que será utilizado por outros profissionais (COLOMBO, 2004).

Uma das características dos sistemas abertos consiste em ser rapidamente flexíveis e adaptáveis, adequando-se às demandas do ambiente. Nas Instituições de Ensino Superior, especialmente as de caráter privado, por dependerem exclusivamente do meio em que vivem, a sobrevivência dessas Instituições dependem da forma como interagem e dos resultados que apresentam à sua comunidade.

A Unisinos é uma das Universidades do sul do Brasil, que pode ser citada como exemplo de mudança na sua estrutura, como atesta em seu Relatório de Atividades do ano de 2003, que relata que foi um ano de grandes mudanças na Instituição. Adotou o modelo matricial de estrutura e gestão, extinguiu quatro Pró-Reitorias, com as respectivas Diretorias. Também foram extintos seis Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão e suas respectivas Diretorias, concentrando seu foco na criação de quatro Unidades Acadêmicas: Pesquisa e Pós-Graduação, Graduação, Educação Continuada; e Pró-Educação, além de três Unidades de Apoio: Finanças e Informação; Recursos Humanos; e Marketing, e também instituindo a Procuradoria-Geral da Universidade e, terceirizando os serviços de construção e manutenção.

Os processos educacionais de uma IES podem ser classificados em estratégicos e operacionais. Os estratégicos decorrem das diretrizes da Mantenedora, do planejamento estratégico, do conteúdo no PDI e nas ações de direção da Instituição. Os processos operacionais oportunizam à IES de realizar seus objetivos e metas. A parte visível da estratégia da IES são os seguintes processos:

- a. Processo de captação de clientes: através do vestibular, realiza-se a análise das ações dos concorrentes, imagem e divulgação, levantamento de necessidades na comunidade, identifica-se e traz-se para a Instituição os clientes com maior potencial;
- b. Processo do curso: atende-se às necessidades dos clientes, método de ensino motivador, recursos pedagógicos auxiliares em sala de aula, fundamentados no projeto político pedagógico, qualificação do corpo docente;
- c. Processo de apoio: faz-se a recepção e atendimento dos clientes nas diversas solicitações operacionais;
- d. Processo de biblioteca: oferece-se o acervo atualizado, disponível e com atendimento eficaz;

- e. Processo de registro Acadêmico: dispõem-se informações confiáveis dos clientes, do corpo docente, atendimento das solicitações do MEC e dos arquivos eletrônicos ou não;
- f. Processo financeiro: definem-se os preços e as condições para os clientes, com sustentabilidade à Instituição, através de captação de recursos e controle dos custos;
- g. Processo de Tecnologia da Informação – TI: forma-se a rede de acesso às informações, dá segurança e disponibilidade às mesmas;
- h. Processo de Avaliação Institucional: elaboram-se os mecanismos, cria-se e desenvolve-se a conscientização em todos os níveis, disponibilizam-se as informações dos resultados das avaliações e analisam-se as estratégias de mudanças para a melhoria da IES.

## **2.6 SISTEMAS INDICADORES**

A partir dos processos da Organização é possível definir os indicadores, que são as medidas de desempenho desses processos. A excelência da educação superior pressupõe o desenvolvimento permanente, acompanhamento e avaliação de quatro principais pilares: o projeto político pedagógico do curso e institucional, pessoas qualificadas e competentes nos quadros de corpo docente e técnico-administrativo, infra-estrutura e gestão institucional e acadêmica. Estes pilares tornam mensuráveis pela comparação com os indicadores eleitos.

Na Avaliação Institucional de ensino superior, procura-se identificar desempenho a cada aplicação do instrumento e definir os perfis dos alunos, perfil dos professores, perfil dos diretores e da Gestão Acadêmica, dados sobre características de infra-estrutura, práticas pedagógicas e características sócio-culturais. Para cada uma dessas dimensões são definidos

indicadores. A avaliação vem a contribuir com o sistema educacional ao fornecer subsídios para a elaboração de políticas educacionais, dar conhecimento à comunidade, ao mesmo tempo em que proporciona a reflexão acerca da educação por todos os envolvidos no processo educacional.

A avaliação institucional deixou de ser uma atividade opcional nos processos educacionais modernos, transformando-se em parte essencial da rotina acadêmica. O processo de avaliação preconiza o contínuo aperfeiçoamento do desempenho acadêmico, explicita a prestação de contas à sociedade, planeja e direciona as ações estratégicas e operacionais no desenvolvimento da educação superior. No documento preparado para a discussão da Política Nacional de Graduação, no Fórum de Pró-Reitores de Graduação (2004), o processo avaliativo será organizado tendo como base:

- a) Respeito à Identidade Institucional, enfocando missão, valores, objetivos e metas projetadas no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Projeto Pedagógico Institucional;
- b) Globalidade, entendida como a plenitude das relações internas e externas da IES, com foco no ensino, pesquisa, extensão e serviços propostos;
- c) Participação, incluindo todos os segmentos da IES;
- d) Comparabilidade, em que se permite estabelecer relações das dimensões objetivas e subjetivas da IES;
- e) Continuidade, em que a periodicidade das avaliações observe programações pré-definidas;
- f) Sistematização, possibilitando a rastreabilidade crítica do processo de avaliação;
- g) Relações com a sociedade, que o processo avaliativo sirva para iluminar o significado das ações da IES relativas às expectativas da sociedade relacionada.

Assim, a participação nos processos de avaliação se constitui em responsabilidade de toda a comunidade acadêmica, particularmente os profissionais que se relacionam com a

produção do saber, os que promovem a formação de novas gerações e os que interatuam com a sociedade.

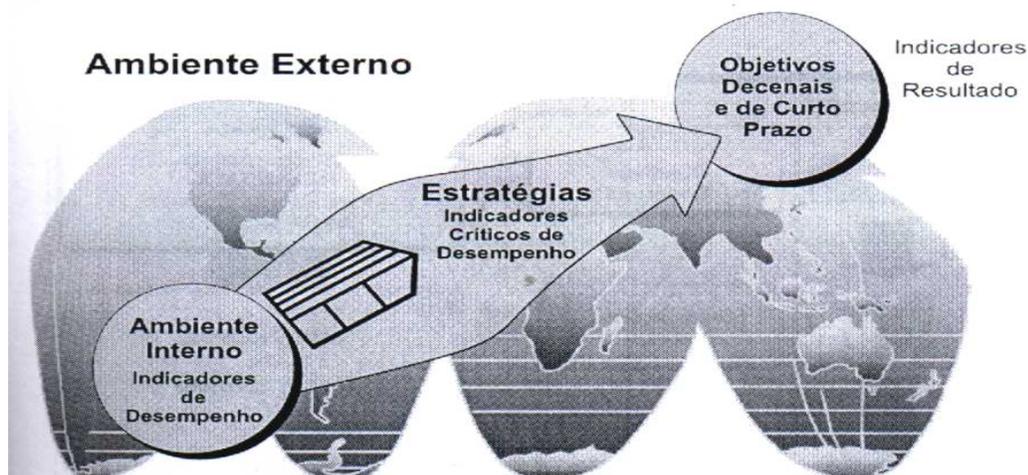


Figura 7 - Indicadores críticos de desempenho. Fonte: (RODRIGUEZ, 2002, p.195)

Na figura 7 identifica-se o contexto e o ambiente externo que influencia a definição das estratégias organizacionais. Os fatores críticos do desempenho se referem ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização, que se prolongam no tempo e que representam significativa importância na organização ao alcance ou não dos mesmos.

## **2.7 COMO CHEGAR À AUTO-SUSTENTABILIDADE:**

“O Navio da Aprendizagem tem de traçar a sua rota dentro dos estreitos financeiros – nos dois sentidos – náutico e financeiro – deste termo” (NEAVE, 1995, p. 9). Qual é a melhor maneira de dinamizar a IES, isto é, como torná-la eficiente e eficaz, desenvolvendo seus músculos e sua inteligência, mecanismos estes indispensáveis à sua sobrevivência neste futuro que se aproxima cada vez mais competitivo e globalizado?

Pinotti (2004), referindo-se a Freud, diz que o ser humano saudável é aquele que consegue se conectar com o mundo e produzir algo útil. Conexão é ter oportunidade de trocar com o meio, dando e recebendo oportunidades. Produção como forma de contribuir e deixar sua marca no meio, sem ser vítima ou excessivamente dependente dele. A capacidade que tem o organismo humano em se manter por si só no meio onde vive, a condição de saber cuidar de si mesmo, desenvolver-se e prosperar, sintetiza o conceito de auto-sustentabilidade. Este conceito, derivado do estudo do indivíduo, pode ser transposto para as organizações em geral, aplicando-se também para a IES privada. Assim, a auto-sustentabilidade significa a capacidade que uma IES privada desenvolve ao longo de sua existência de se manter por si só, conectando-se com o meio em que atua, produzindo e realizando trocas, imprimindo sua marca e características.

Cabe à IES privada, que busca sua auto-sustentabilidade, criar as condições de prevenir e acompanhar a tempo as mudanças do meio no qual está inserida. Uma reflexão sobre a mudança da IES Privada que aspira sua auto-sustentabilidade, encontram lições valiosas nas organizações que aprendem, proposta por Senge.

O papel das IES tem sido tema de discussão como resultado das dificuldades orçamentárias do setor público em arcar os custos com a abertura de novas vagas no Ensino Superior. O Brasil está entre os países da América Latina com um dos menores índices de aderência. Pelas estatísticas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira apenas 9% dos jovens de 18 a 24 anos frequentam cursos superiores. (www.inep.gov.br/2002)

Diante deste quadro, é natural a existência de pressões para aumentar a oferta de vagas. A responsabilidade da IES é assumir o encargo que lhe cabe pela demanda social, abrindo suas portas, com controle sim, mas permitindo o acesso de maior número de jovens. A IES passa a ser relevante: “é agora dever das IES não só o ser relevante – e a relevância, tal

como a traição, é, em grande parte, uma questão de datas – mas também a ser vista como relevante”. Segundo este autor (NEAVE, 1995), na sociedade do futuro, onde o conhecimento será cada vez mais importante, onde o aumento da globalização da sociedade é inevitável,

as universidades terão de enfrentar um novo desafio, o da contradição entre as exigências da sociedade quanto à “relevância” e a tradição de visão de longo prazo das universidades. E existem claros sinais de que algo mudou; por exemplo, o termo “elitista” que antes se ligava às características dos cidadãos mais aptos e à orientação da educação universitária, foi sendo gradualmente ligado a algo fora do alcance ou do interesse do cidadão comum, a algo desligado do mundo, ou pior do que tudo, a algo “irrelevante” (NEAVE, 1995.).

Observa-se mudanças significativas do conceito de Ensino Superior, na sua configuração moderna. O ambiente social e econômico deixa de ser visto como um conjunto de interesses, conflitantes por vezes, para ser considerado como uma teia dentro da qual as Instituições de Ensino Superior estão e se deva integrar se pretenderem sobreviver enquanto organizações.

### **2.7.1 Condições de Auto-sustentabilidade: Orientação ao Aluno/Cliente e Excelência no Desempenho Acadêmico.**

Para poder alcançar os resultados planejados, as IES estão buscando conhecer a importância dos alunos como clientes. Sem clientes não existe negócios, disse Kotler (1991). Convém dizer que os alunos são muito importantes para as instituições e devem ser considerados como clientes.

Precisa ser mostrado que os concorrentes também oferecem muitas vantagens semelhantes. Kotler (1991), diz que as empresas estão salientando a retenção de clientes, ao invés de somente conquistar novos clientes. Mas eles já não são mais fiéis como antes, possuem muitas escolhas no mercado ao mesmo tempo em que todos os produtos e serviços das empresas concorrentes estão conseguindo atingir uma paridade crescente. Os clientes

buscam, segundo Stone e Woodcok (1998), que os relacionamentos com as instituições sejam gerenciados. Dessa maneira o sucesso para o marketing competitivo está principalmente na satisfação das expectativas dos clientes da melhor forma do que a proporcionada pelo concorrente.

Sabe-se que muitas organizações são limitadas pelo dinheiro, pela tecnologia e pelos problemas de se gerenciar as mudanças. Os clientes que têm as expectativas irrelevantes podem ser educados com aquilo que é expressamente possível ser esperado (MCKENNA, 2002). Para Peppers e Rogers (2000), como hoje em dia os clientes têm muitas opções, a busca pela participação no mercado é muito intensa e a principal estratégia é a dimensão de preços.

Nas palavras de Machado pode-se entender por cliente/aluno:

O conhecimento não se compra, se adquire; e diploma é o reconhecimento oficial pela capacitação e o conhecimento adquirido. O aluno paga para que a "empresa-faculdade - IES - lhe dê condições para adquirir isto, e é, exatamente, neste ponto, que terminam os direitos do cliente. A partir daí, quando está em suas mãos os recursos colocados à sua disposição pela "empresa-faculdade (Instituição), para que ele possa trabalhar, ele deixa de ser somente cliente e passa a ser cliente-estudante, deixa de ser sujeito passivo do ensino e passa a ser sujeito ativo da aprendizagem, com obrigações, deveres e responsabilidades não só com ele, mas com toda a Instituição, dentro e fora da sala de aula, compromisso e respeito com professores e colegas. (2003, p.1) .

Deve-se discutir os níveis de Excelência em Educação Superior, não apenas na ótica das teorias da Administração, mas também das Ciências da Educação e, sem dúvida, das políticas públicas. A excelência em Educação Superior não é dada apenas pelas respostas do cliente/aluno, mas de um conjunto de expectativas diante da realidade educacional planetária/nacional/regional. Na totalidade auto-organizativa dos diferentes sistemas, o educacional é movido nas inter-relações com o econômico, político, social etc., mas é também motor de inovações, ou seja, tem de anunciar o inédito e viável e isto exige uma sintonia com a realidade em que a Instituição está inserida, escutando e interpretando necessidades

geradoras de “ofertas” que não “apenas” atendam as demandas do cliente e do mercado, mas que gerem novas demandas.

Quando as instituições perdem um cliente, se perde todo o lucro que poderia ter com futuras compras dos clientes, e ainda tem-se que calcular os custos para conquistar novos. Segundo Kotler (1991), pesquisas da Technical Assistance Research Program (TARP), revelam que além do valor ser cinco vezes maior conquistar um novo cliente, do que continuar com o atual, pode demorar alguns anos para que o novo cliente compre na mesma quantidade que o antigo. A dica dada pelo autor é muito importante, principalmente, quando diz que a empresa deve acompanhar o nível de satisfação dos principais clientes em relação ao que se está oferecendo a ele; não que os clientes estejam cem por cento garantidos, mas saber-se de algo que não o agrada, ainda a tempo de conquistar. É importante também mostrar a eles o quanto são valorizados, deixarem opinar e darem *feedback* sobre os serviços e produtos da empresa.

Para Kotler (1991), grandes empresas desenvolvem uma habilidade capaz de obter e manter clientes. Os melhores processos envolvidos são: localizar potenciais clientes, mantê-los e ainda, vender pela primeira vez para eles, fazendo com que suas compras aumentem, se possível para sempre. Mckenna (2002), afirma que todo o sucesso dos anos noventa reside na construção de relacionamento como a infra-estrutura, onde envolve uma determinada indústria ou atividade, principalmente com os clientes. Afirma ainda que o marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade destes.

Para Peppers e Rogers (2000) o sistema de fidelização não pode parar na expectativa de que os clientes sempre serão fiéis, porque seus prêmios são interessantes. É necessário estudar e acumular os dados transacionais dos clientes para aprender constantemente com eles. O sistema de manutenção da fidelidade dos clientes, na percepção de Mckenna (2002),

quer que a organização construa relações sólidas com a clientela, baseadas na qualidade, receptividade e confiança.

A presente revisão bibliográfica oportunizou reunir os diversos conceitos desenvolvidos ao longo da história das organizações, com as respectivas evoluções, que acompanharam o desenvolvimento do pensamento e as ações decorrentes. As IES possuem características específicas de organização e estrutura e somente recentemente estão aceitando incorporar alguns dos conceitos usuais nos demais segmentos, tais como: planejamento estratégico, sistemas de qualidade, reengenharia etc., tendo em vista serem atingidas pelo acirramento da concorrência.

Os conceitos levantados na Revisão Bibliográfica serão utilizados no desdobramento das análises e comparações dos resultados das pesquisas objeto do presente estudo, que é a fundamentação do mesmo.

### **3 O ESTUDO DE CASO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Este capítulo tem por objetivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. Com relação ao critério de classificação, Vergara (2000) afirma que uma pesquisa se qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios:

- a. quanto aos fins – trata-se de pesquisa aplicada
- b. quanto aos meios de investigação - trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Na construção do processo investigativo, o estudo de caso foi a abordagem articuladora das modalidades de investigação utilizada. Triviños (1987) define o estudo de caso como uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que analisa profundamente o fenômeno dentro de um contexto específico. Conforme Lüdke e André (1986), o estudo de caso é o aprofundamento de uma peculiaridade específica. Este pode ser similar a outros, mas é simultaneamente distinto, pois tem interesse próprio, singular. O interesse vai incidir naquilo que ele tem de único, de particular. Segundo estes mesmos autores, o estudo de caso deve ser escolhido quando se busca estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo. Por isso sua relevância para aferir indicadores para elaborações teórico-práticas da realidade, requerendo análise particulares, inseridas porém nas mesmas unidades que compõem a totalidade.

Quanto a interpretação dos dados qualitativos levantados na pesquisa é preciso reportar-se ao Bardin, onde o mesmo identifica alguns pontos cruciais, como, “estabelece que a característica da análise de conteúdo é a inferência, significando variáveis inferidas a partir de variáveis de inferência ao nível de mensagem”. (BARDIN, 1977, p. 116)

### **3.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO: CARACTERIZAÇÃO DA IES**

A Instituição do Ensino Superior objeto do presente estudo, constituída em 1999, como entidade de direito privado, está inserida no contexto da Região da Serra, no Distrito Geo-Educacional, integrando-se aos municípios do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) da Serra. Localiza-se no Município de Caxias do Sul. É mantida por uma sociedade experiente na área educacional decorrente de sua atuação há mais de vinte anos no segmento de ensino fundamental e médio. O compromisso da mantenedora sempre foi com uma educação séria, e voltada às necessidades de seus alunos e da comunidade.

A IES foi credenciada e autorizada pela Portaria do Ministério da Educação nº 1.767, de 16 de dezembro de 1999.

Os cursos em que atua:

- a) Graduação em Administração, nas Habilitações de Marketing, Recursos Humanos, Comércio Internacional e Análise de Sistemas.
- b) Graduação em Educação Física, avaliado com conceito A, voltado à Formação Docente (Licenciatura) e à Educação Física e Saúde (Bacharelado).
- c) Graduação em Direito.
- d) Graduação em Fisioterapia.

#### **3.2.1 ÁREA DE ATUAÇÃO**

Uma Instituição de Ensino Superior define-se, antes de tudo, pela sua vocação. Tendo como referência o contexto sócio-cultural, os objetivos propostos e os recursos humanos e materiais disponíveis para o desenvolvimento de suas ações, precisa assumir a sua história e a sua identidade nas inter-relações com as comunidades nas quais está inserida. Nas dinâmicas entre o universal e o local, o social e o individual, percebe-se, não apenas o caminho por onde

as Instituições devem percorrer, mas a nova identidade que têm a construir no cenário acadêmico, buscando não apenas respostas às necessidades das populações regionais, mas também, contribuindo para o desenvolvimento cultural e social, na produção de um conhecimento emancipatório, cujo rigor e cientificidade sejam construídos na ótica da (auto) construção da autonomia.

A IES é uma Instituição jovem, que está se desenvolvendo atenta às mudanças sociais e às implicações destas no cenário educacional brasileiro, dimensionando em seu planejamento estratégico com a ousadia de oferecer às comunidades uma proposta diferencial em Educação Superior. Nesta linha, traça as suas propostas de consolidação e de expansão, sublinhando a sua Identidade comprometida com a vida humana, em suas múltiplas manifestações individuais e coletivas, interligando a lógica entre Educação Superior e Desenvolvimento Social, como referência à formação de profissionais comprometidos com a transformação.

Como Instituição educacional, a IES deseja construir-se como uma Instituição educacional com ênfase no ensino superior, buscando, como identidade, as inter-relações com a comunidade, contribuindo para o desenvolvimento cultural e social, da região da Serra Gaúcha. Para isto, opta por proporcionar uma formação Humanística, Técnica e Científica, através de um ensino de qualidade, visando atender às expectativas do mercado e da sociedade.

### **3.2.2 Estratégias Institucionais**

#### **a. Missão**

Reconhecer e desenvolver os talentos existentes na comunidade, através da instrumentalização do conhecimento científico e dos valores humanos. A IES, enquanto Instituição de Ensino inserida no contexto regional, coloca-se como agente de identificação e

de transformação das potencialidades individuais emergentes da sociedade, proporcionando as ferramentas e as condições para o desenvolvimento individual e, conseqüentemente, da sociedade.

b. Visão

Ser reconhecida como Instituição de Ensino Superior modelo na capacitação de indivíduos e no despertar de talentos. A valorização do profissional perpassa por uma formação comprometida com a dignidade da vida humana. Deseja-se formar profissionais críticos-reflexivos e criativos, dialógicos, éticos, que atuem como lideranças estratégicas em suas comunidades.

c. Valores

- i. Comprometimento com a qualidade.
- ii. Incentivo às habilidades individuais e à criatividade.
- iii. Compromisso com a transformação e o desenvolvimento social.

A Instituição disponibilizará o ensino adequando as demandas da comunidade com a atualização dos conteúdos e utilização dos multimeios, primando pela excelência no processo formativo, compreendendo o ensino competente como processo de articulação político-pedagógica na mediação de aprendizagens significativas.

### **3.2.3 A IES e sua Organização**

A estrutura orgânica da IES possui características típicas de uma organização funcional, previstas em seu regimento, constituída por um Conselho, um Diretor, o Colegiado Central, uma Coordenadoria Educacional, uma Coordenadoria de Planejamento e Finanças e Coordenação de Cursos.

Aproximadamente três mil alunos estão distribuídos em oito habilitações dos Cursos de Graduação e dez cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*. A atividade educacional é desenvolvida com a colaboração de 119 professores e com o suporte de 39 técnico-administrativos.

A gestão da IES é distribuída entre os seguintes órgãos:

- I. Conselho da Mantenedora: órgão colegiado que dá as diretrizes estratégicas, orientações e fiscalização econômico-financeira da IES. Está incumbido de assegurar o regular funcionamento da entidade;
- II. Diretor: órgão executivo da gestão superior, é responsável pelo planejamento, coordenação, inovação, avaliação e controle da IES;
- III. Colegiado Central: órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e o funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com os demais órgãos;
- IV. Coordenador de Educacional: articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Desenvolvimento e inovação de novos cursos e programas, qualificação docente e melhoria da qualidade de ensino, estímulo a produção científica e cultural.
- V. Coordenador de Curso: assegura o funcionamento das diretrizes educacionais e faz a gestão da unidade que sedia o curso.

### **3.3 Descrição da amostra**

Através de uma amostragem aleatória simples foram selecionados diversos sujeitos que compõem a IES. Como grupos foram identificados as seguintes categorias Grupo de professores; Grupo de aluno; Grupo de funcionário; Grupo de pais de alunos. Do universo da

pesquisa foi extraída amostras procurando atender as diferentes visões dos vários grupos que integram a IES.

**Tabela 1**  
**Participantes da pesquisa por categoria**

Categorias	Nº de participantes	Percentual
Grupo de professores	7	24%
Grupo de alunos	8	28%
Grupo de funcionários	7	24%
Grupo de pais de alunos	7	24%

### 3.3.1. Seleção dos Sujeitos Participantes da Pesquisa *Focus Groups*

Os sujeitos da pesquisa foram divididos em quatro grupos, sendo três com sete participantes e um com oito sujeitos integrantes. Os sujeitos foram escolhidos aleatoriamente, mas com atuação, ou pertencendo à área específica selecionada para a formação do grupo. Assim, foram formados 4 grupos:

1. Os professores dos cursos de graduação da IES, eram sete participantes;
2. Os alunos também dos diferentes cursos e frequência dos semestres na IES, foram oito participantes;
3. Os pais de alunos compareceram sete participantes;
4. Os colaboradores técnico-administrativos das áreas de suporte da IES reuniram-se sete pessoas.

Ao todo, vinte e nove sujeitos integrantes da IES, ou como partes relacionadas, participaram das reuniões de *Focus Groups*, reuniões que foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

### 3.4 O PROCESSO DA PESQUISA

Os grupos se reuniram em diferentes dias e horários, sob a coordenação de um mediador, em ambiente informal. Os participantes receberam informações dos objetivos, da forma de condução e participação dos trabalhos, possibilitando discussões paralelas, com isso suscitando a espontaneidade das respostas sobre as questões formuladas. A duração de cada um dos encontros foi de aproximadamente uma hora e trinta minutos. As respostas foram gravadas em aparelho de som e posteriormente transcritas.

Observando a participação, a sessão do *Focus Groups* ocorreu de maneira fluente e informal. O mediador seguiu um roteiro pré-planejado do tema, da pesquisa em questão. Durante a sessão do grupo, o mediador manteve a reflexão alinhada ao tema sem inibir o fluxo de idéias e comentários. O mediador também orientou a discussão, assegurando de que todos os sujeitos da pesquisa contribuíssem para as reflexões. A presença do mediador no grupo que ocupa o cargo de Diretor na IES, justifica-se, pois o objetivo da pesquisa teve um caráter de traçar estratégias projetivas e não somente avaliativa.

O *Focus Groups* teve a participação de diversos sujeitos representativos dos processos pesquisados. Pela diversidade dos sujeitos e a complexidade dos temas, a discussão gerou conseqüências nodais da pesquisa. Identificaram-se pontos de convergência e pontos divergentes, que serão adiante analisados, no próximo capítulo.

**Tabela 2**  
**Duração da pesquisa por categoria**

<b>Grupo</b>	<b>Horário</b>	<b>Tempo de Duração</b>
Grupo de Professores	14h-19h	2h15mim
Grupo de alunos	14h-19h	1h52mim
Grupo de funcionários	14h-19h	2h02mim
Grupo de Pais de Alunos	14h-19h	1h40mim

### **3.5 Questões Norteadoras do trabalho**

1. Como a gestão sistêmica pode contribuir o desempenho de uma IES privada?
2. Quais são os principais processos educacionais para formação do aluno/cliente?
3. Como conseguir o comprometimento dois diversos profissionais participantes da gestão para a visão sistêmica dos processos educacionais?
4. Que características de uma IES privada deve ter para ser referência nos diversos processos educacionais?
5. Uma IES privada auto-sustentada, possui cursos atualizados, integração com a comunidade, infra-estrutura adequada, docentes de reconhecida capacidade e gestão eficaz. Como a IES está inserida neste contexto?
6. As expectativas do aluno sobre o curso que frequenta e a IES quando de seu ingresso, estão sendo atendidas? Se afirmativo, em que medida?
7. Quais são os pontos fortes da IES?
8. Quais são os pontos fracos da IES?
9. Que oportunidades podem contribuir para o crescimento da IES nos próximos cinco anos?
10. Que ameaças, se não trabalhadas a tempo, afetarão o desempenho da IES nos próximos cinco anos.

### **3.6 A coleta e a análise**

#### **Como os dados serão analisados**

Os dados transcritos foram analisados em forma de elementos matriciais, cruzando categorias, elegendo-se, portanto, as mais evidentes e/ou esclarecedoras de uma visão sistêmica.

## **4 GESTÃO SISTÊMICA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo caracteriza-se pela análise descritiva das informações elucidativas dos objetivos deste estudo, discutidas a partir da pesquisa bibliográfica, dos dados empíricos e o horizonte projetado, permitindo as reflexões sobre a complexidade em que a IES privada se encontra e como urge a mudança em seu universo. Os resultados provocam o desenvolvimento de estratégias para a gestão de uma IES privada, focada em Gestão Sistêmica, para estar mediando seus processos educacionais alinhados ao pensamento complexo, visando sua auto-sustentabilidade. Os pontos de alavancagem para isso encontram-se nos processos, educacionais/administrativo ou apoio/direção e coordenação. No presente estudo, voltou-se o foco aos processos educacionais, sua identidade própria e seus possíveis conectivos com IES.

Diante deste ponto é necessário desenvolver fundamentações para planejar uma IES privada auto-sustentável, neste momento a análise das observações deste estudo tem que estar compreendida por etapas, aspecto de suma importância para pretender a evolução do simples ao complexo. As perguntas orientativas da pesquisa no *Focus Groups* abordadas no Capítulo III deste estudo, busca identificar nos sujeitos a compreensão do objeto de pesquisa, enfatizando um olhar abrangente e uma escuta sensível diagnosticando as práticas vigentes da gestão correlacionada com os objetivos do presente estudo. Nesta perspectiva o objetivo é discutir e interpretar os dados coletados nos encontros dos quatro grupos pesquisados.

### **4.1.GESTÃO SISTÊMICA NA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESEMPENHO DE UMA IES PRIVADA**

A pergunta proposta aos grupos foi assim formulada: “Como a gestão sistêmica pode contribuir para o desempenho de uma IES privada?”

Esta análise foi construída a partir do desmembramento das falas agrupadas em blocos dos sujeitos participantes. Por isso, os objetivos específicos desta pergunta são interpretados em dois momentos, pois se fez necessário primeiro a compreensão de cada sujeito e do grupo acerca dos conceitos contidos na pergunta.

Para uma interpretação inicial é necessário descrever alguns pontos cruciais. Pelo método de pesquisa desenvolvido, através de perguntas abertas, possibilitou aos sujeitos desenvolverem considerações acerca da questão proposta. As manifestações não são diretas, favorecendo posições subjetivas, defesas de posições de diferentes áreas do conhecimento, conseqüentemente observando-se opiniões divergentes.

Nas falas dos sujeitos participantes da pesquisa, as respostas a essa pergunta são muitas por tratar-se de pergunta aberta. Apesar dos entrevistados terem pouco domínio sobre a pergunta, notou-se abertura e disposição de aceitar o desafio da abordagem sistêmica. Surgiram respostas de que a gestão sistêmica pode melhorar o desempenho da IES privada, como exemplo das seguintes falas: “cada parte tem que buscar o seu melhor resultado para a organização”; “o sistema funciona para si mesmo”; “melhor conhecimento”; “gestão sistêmica é a contribuição de todos os setores”.

As respostas permitem interpretar que a gestão sistêmica estabelece uma relação de melhor performance para com o aluno, como se observa nas falas: “excelência de serviços para cliente”; “o sistema funciona para o usuário”; “mas ele é o foco”; “como o cliente interno”.

Sobre os conceitos de sistema, pensamento linear, pensamento complexo, unidades simples, unidades complexas, o que prevalece nas organizações, algumas falas se referem a isto: “cada parte contém o todo de uma forma simples”; “sistema complexo, tanto linear”; “unidade simples”; “E as partes estão todas interligadas”; “sistema, para Hegel, é o eterno devir”; “gestão sistêmica atende a todas essas relações de forma mais

competente que outras formas de estruturas”; “sustentabilidade está na garra e na consistência de todas essas partes trabalhando juntas e articuladas no coletivo”; “um conjunto de forças”; “colocando isto por complexo”; “este referencial de complexidade”; “pensa em processos educacionais complexos”; “questão da complexidade, para onde nós estamos indo”; “ir para uma visão sistêmica”; “refletindo no contexto em que se desempenham nossas ações”; “pessoa, processo, contexto, tempo”; “os setores ainda estão muito distantes”; “uma situação de autoritarismo e de medo”.

Sistemas, auto-organização e organizações que aprendem foram abordagens mencionadas nas falas: “pode-se apanhar este exemplo do botão como um sistema”; “falou da auto-organização”; “sistema sem a folha, volte a se adequar”; “os demais seres vivos se auto-organizam”; “unidades simples tenham um poder de auto-gerenciamento”; “os seres vivos se auto-organizam nos sistemas”; “aprofundar aquilo que elas querem fazer”; “por adquirir conhecimento dessa limitação onde o indivíduo humano se auto-ajusta, se auto-regula”.

No entender dos respondentes á pesquisa, a gestão sistêmica pode também desenvolver melhor as competências e habilidades dos alunos e dos docentes, do que uma estrutura orientada pelo pensamento linear. Algumas das falas confirmam que: “o perfil das pessoas não está muito adequado”; “a pessoa humana se desenvolve ao longo de sua vida”; “formação técnica ou uma habilidade específica”; “colocar em prática aquelas coisas que elas sabem”; “aí há rigor, há competência, em ser ágil, rápido, ser *expert*”; “competência essencial é aquela que me dá uma percepção de valor distintivo”; “o ponto que aperta nosso calo e onde cada um pode responder”; “não se pode ir para uma reunião gerencial com uma opinião de senso comum”; “de conhecimento e competência”; “flexibilidade é dar soluções adequadas ao que o cliente espera”; “mais importante, que eu leve e saia daqui com os princípios de organização, de pontualidade, de

assiduidade e de realmente ser educado para viver”; “as pessoas normalmente gostam de um professor que sabe o conteúdo, o professor se desenvolve como pessoa e como profissional, comprometido com a sua profissão, ele está desenvolvendo a si como profissional, a sua instituição”; “ela é um ser aprendente”; “estudante enquanto um corpo consciente que aprende em diferentes dinâmicas e contextos”; “professor competente no que faz e ao mesmo tempo amoroso nas relações, e isto fará dele um cliente satisfeito”; “lá em casa se fala muito em Marketing”.

. Outra referência contributiva da gestão sistêmica se refere à geração de confiança entre as partes que interagem no sistema. As observações são: “o nível de confiabilidade de toda a equipe”; “ele confia”; “dar confiança e segurança ao profissional desde cedo”; “puxar para ajudar aqueles que têm mais dificuldades”.

A integração das unidades ou setores, com as políticas gerais e o todo da IES mereceram algumas referências pelos respondentes, dando a entender que na gestão sistêmica essa integração seria mais forte e melhor estruturada. Assim as falas se apresentam: “os processos também fossem interdependentes”; “unidade simples vai para uma reunião”; “esta visão sistêmica”; “complexo, tem que ter rigor científico e competência”; “todas essas partes trabalhando juntas e articuladas no coletivo”.

A definição dos papéis da liderança foi contemplada nas seguintes respostas: “dar soluções adequadas ao que o cliente espera”; “papel que um líder”; “liderança precisa ter”; “definição de papéis e uma forma equilibrada e competente”; “é a questão do papel”; “o papel que as pessoas esperam que você enquanto gestor desempenhe”; “o papel do gestor ou de uma IES”.

A gestão sistêmica possibilita a formação de redes de relações interpessoais na opinião dos respondentes, tomando-se como base as seguintes falas: “é o grande nó que está faltando desatar”; “construindo rede nestas relações interpessoais”; “abrir mão de algo,

para que o outro ocupe um certo espaço e possibilite a convivência”; “pontos de contato entre os diferentes”; “estar presentes nestas relações interpessoais”; “está-se colocando aqui as relações interpessoais que são a condição que as pessoas têm para chegar e conseguir seu desenvolvimento, sua aprendizagem”; “a Instituição são as pessoas”; “que faz a Instituição Educacional são as pessoas, suas formas e valores de relação”; “o tratamento que vocês tem, o relacionamento interpessoal que vocês tem para com a gente, não se encontra em instituição nenhuma”; desenvolver relações interpessoais, somente de um observando minha pessoa ou o meu papel ou as minhas atividades. Tenho que desenvolver as relações interpessoais aqui dentro, de alunos e funcionários, eles lembram do nosso papel, das nossas atividades em qualquer lugar que eles estejam. Porque, nossa imagem, a imagem institucional vai ser levada para os diferentes contextos”; “forma sócio-cultural e dependente das relações interpessoais”; “puxar para ajudar aqueles que têm mais dificuldades”; “se nós não escutarmos os interessados, corremos riscos de perdas”.

A complexidade desta pergunta retrata a predominante realidade em que as organizações vivem. As necessidades de rupturas frente aos desafios geram uma verdadeira crise epistemológica, desencadeando mudanças e exigindo criatividade para construir inovações nas diferentes áreas de conhecimento. A crise epistemológica ressalta especialmente os aspectos das divergências de conhecimento nos processos organizacionais e educacionais. Cabe a IES refletir sobre as diferentes posições e buscar uma síntese que a oriente nestes aspectos.

Fato concreto que a pesquisa diagnosticou é que o pensamento linear na IES pesquisada está fortemente presente. Por este motivo o desenvolvimento da gestão sistêmica desencadeia uma problemática, pois o mesmo requer planejamento e trabalhos de sensibilização com os sujeitos que compõem a IES atualmente. Nesta questão Senge (2001)

afirma que “o pensamento linear predomina na educação ocidental, vem sendo confirmada, pois considera linhas em lugar de círculos, causa e efeito em lugar de padrões de comportamento; a reagir em lugar de prevenir; a considerar o indivíduo como o centro isolado das atividades”. Fundamentando-se neste autor e em Derrida (2002) é necessário como primeira etapa refletir sobre como desconstruir o pensamento linear, prevalente na gestão atual, com isso abrindo espaço para introduzir a gestão sistêmica.

Utilizando-se destes autores e refletindo com as falas dos sujeitos desenha-se alguns obstáculos que a IES necessita enfrentar para estar desenvolvendo a gestão numa perspectiva sistêmica. Obstáculos estes evidentes nas seguintes falas: “cada parte contém o todo de uma forma simples”; “unidade simples”; “preferíveis processos simples que gerem resultados”; “sustentabilidade está na garra e na consistência de todas essas partes trabalhando juntas e articuladas no coletivo”; “um conjunto de forças”; “por trás um conjunto”; “unidade complexa”; “colocando isto por complexo”; “este referencial de complexidade”; “pensa em processos educacionais complexos”; “questão da complexidade, para onde nós estamos indo”; “ir para uma visão sistêmica”; “refletindo no contexto em que se desempenham nossas ações”; “falou da auto-organização”; “sistema sem a folha, volte a se adequar”.

Realçando a epistemologia do pensamento sistêmico como alicerce da gestão sistêmica, os sujeitos clarificam esta problemática, principalmente sobre a mudança que os mesmos terão que enfrentar. Pois planejar e sensibilizar os indivíduos que compõem a IES significa aceitar re-estruturação de seus próprios raciocínios, conseqüentemente, o conflito das idéias que predomina na gestão é inevitável e esta reflexão complexa exige rupturas, demandando tempo para implementação e ajustes que levará a inovações desencadeando novos estágios, como a exploração do diagnóstico, o planejamento das ações, estruturação dos

processos educacionais e o desenrolar da mudança contemplando a gestão sistêmica como objetivo.

A IES privada inserida em seu contexto, sofre pressões de ordem burocrática, mercadológica, financeira, dos diferentes públicos que a constituem. A exemplo disto, as constantes mudanças na legislação educacional obriga a IES manter pessoas especializadas para interpretar e aplicar as novas disposições legais. O ritmo acelerado de mudanças no mercado, a evolução do conhecimento, a forma de entrar em contato com as inovações, a liberação pelos órgãos responsáveis de novas IES e cursos, requer dela uma estrutura nem sempre suportável de marketing e venda com presença permanente junto à comunidade. A elevação dos gastos e custos, a inadimplência crescente, as limitações das linhas de crédito, a incidência cada vez maior de novos tributos, faz com que a atividade de captação de recursos seja essencial à sua sobrevivência. Essas são algumas das inúmeras e cada vez mais complexas exigências que a IES privada tem que enfrentar. A complexidade da IES não mais permite soluções limitadas, é necessário o olhar intra e extra muros, para construir estratégias que contemplem o todo e a complexidade que o envolve, formando a rede de interconexões.

No decorrer da seção de coleta de dados, os sujeitos participantes refletiram sobre os conceitos de gestão sistêmica e estabeleceram alguns pontos de comparação com o pensamento linear e as relutâncias ao pensamento complexo. Reforçando estas dificuldades Senge (2001, p.108) afirma “que na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de feedback, não ficando à parte dele. Isso representa uma profunda mudança de percepção”. A aplicação do pensamento sistêmico começa com a compreensão do *feedback*, considerado no sentido etimológico de retroalimentação, pela qual as ações podem se reforçar, equilibrar ou neutralizar umas às outras.

“As pessoas confundem-se com a palavra feedback, que é usada com frequência com um sentido um pouco diferente – para recolher opiniões sobre uma atitude que tomamos... Mas no pensamento sistêmico, feedback é um conceito mais amplo.

Significa qualquer fluxo recíproco de influência. No pensamento sistêmico há o axioma de que toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Nada é sempre influenciado em apenas uma única direção”(SENGE, 2001p. 106).

Esse conceito ajuda a desconstruir o pensamento superficial que vê a aparência do problema, mas não identifica a sua estrutura, acarretando uma sensação de dependência e impotência para revertê-lo, além de oferecer fundamento para a responsabilidade de todos pelos problemas gerados por um sistema. Senge considera que a insustentabilidade de mudanças se deve à consideração apenas de fatores de crescimento, e não dos fatores de limitação, por isso o seu convite: “Precisamos analisar a dança das mudanças, a inevitável interação entre processos de crescimento e processos limitantes” (SENGE, 1999 p. 21).

A evidencia da falta de uniformidade na compreensão dos conceitos por todos os grupos que integram a IES acaba gerando conseqüências no âmbito de interpretações e por este fato, reunindo depoimentos de diversos grupos pesquisados observa-se essa discrepância: “fomos educados a obedecer”, “na gestão sistêmica não é questão de quem manda. Mas a sincronia para saber onde estamos caminhando”, “para onde nós vamos”, “começar a querer resolver problema perdendo esta questão da complexidade, para onde nós estamos indo”, “Isto é diferente de uma gestão sistêmica cujo processo é interdependente, que por si só, exige um grau de complexidade maior, mas que a decisão tenha um envolvimento do todo”.Por esta razão, os processos são trabalhados de forma funcional, segmentada e pouco sistêmica.

## **4.2 OS PRINCIPAIS PROCESSOS EDUCACIONAIS**

Quais são os principais processos educacionais para a formação do aluno/cliente?

Alguns respondentes consideram os processos educacionais como suporte ao sistema educacional e os consideram interdependentes entre si, ao afirmarem que: “dá suporte aos sistemas”; “os processos também fossem interdependentes”; “é o grande nó que está faltando desatar”; “na educação você resolve teoricamente desta forma. Então são processos diferentes, porém interdependentes”; “processos são completamente independentes”; “no pensamento dialético, isto é impossível de acontecer”; “mas são interdependentes”; “processos são interdependentes, que dependem essencialmente das pessoas e suas relações”; “dá suporte aos sistemas”; “desenvolvimento e aprendizagem são processos independentes ou interdependentes?”; “tornar os processos interdependentes, enquanto os sistemas são interdependentes”.

Um dos principais processos foi considerado o de aprendizagem pelos respondentes, que assim se posicionaram sobre o tema: “mais importante, que eu leve e saia daqui com os princípios de organização, de pontualidade, de assiduidade e de realmente ser educado para viver”; “processos dinâmicos interdependentes de desenvolvimento de aprendizagem”; “o crescimento e desenvolvimento são processos”; “produz cultura, intercambia cultura”; “um ambiente de aprendizagem estimulador”; “sentido do desenvolvimento e aprendizagem”; “processos de desenvolvimento e de aprendizagem que estão ocorrendo no contexto formal que é a escola ou a universidade”; “este corpo com a hereditariedade ideal, aprendendo com o mediador ideal, com os elementos de mediação, com os instrumentos do contexto ideal, ele vai acelerar o seu desenvolvimento”; “num momento é o ensino, o processo a dinâmica e o outro momento é o do processo de aprendizagem. Então, junto com o crescimento e desenvolvimento há o processo de aprendizagem”; “nós aprendemos com o corpo inteiro”; “a boa aprendizagem acelera o desenvolvimento”; “processo de cultura profissional”; “por adquirir conhecimento dessa limitação onde o indivíduo humano se

auto-ajusta, se auto-regula”; “afeta o ambiente de desenvolvimento”; “dinâmicas onde ocorre realmente compartilhar momentos entre professores e alunos”; “crescimento e desenvolvimento e, muito bem, de aprendizagem”; “Você não consegue estabelecer uma relação de troca, de diálogo, de troca de experiências”; “conteúdo de aprendizado e desenvolvimento”; “ela se adaptou muito bem com o seu método de estudo”; “o indivíduo se sente sujeito de sua aprendizagem”; “ele se responsabiliza mais pelo processo de aprendizagem”; “envolvimento muito grande em fazer”; “no ano passado reclamou de alguns professores”; “novidades que podem despertar o interesse e a motivação”; “trazendo vários palestrantes”; “há uma relação de proximidade”; “trazendo profissionais, palestras de diversas áreas do conhecimento e visitas a empresas”; “oportunidade de aplicar na prática as boas idéias que saem dos estudos”.

Os processos educacionais que privilegiem o diálogo, respeitem as diferenças biológicas da pessoa do aluno/cliente e destaquem o dinamismo, o inter-relacionamento e o senso crítico no desenvolvimento da aprendizagem, influenciam o perfil do egresso, no entender dos respondentes, de forma diferenciada. Eles dizem que: “eu te escuto. Agora, você precisa me escutar”; “todo o processo educacional é dinâmico, por ser dinâmico é dialético e ele exige as interfaces dos processos”; “a questão da dialética”; “diálogo com a comunidade”; “vai dar a lógica e a dinamicidade para que se dê continuidade ao processo todo”; “é a pedagogia dialógica”; “para que isto ocorra passa pelo processo dialético”; “lá em casa se fala muito em Marketing”; “o diálogo entre professores, coordenação e alunos é muito importante e isto está sendo feito”.

Uma das dificuldades percebidas nos respondentes consistiu na compreensão do que é processo. A compreensão acerca do que significa processo e as inter-relações com o sistema, parece uma área não muito entendida entre os pesquisados. Algumas respostas são elucidativas neste sentido: “desenvolvimento e aprendizagem são processos independentes ou

interdependentes?"; "processos educacionais eles vão ter que contemplar tanto a razão como a emoção"; "compreensão de processo"; "compreender o que é processo"; "acidentes no percurso de aprendizagem"; "o processo educacional é algo complicado nesta interlocução"; "compreender e quebrar os paradigmas".

Os processos de atividades significativas, os processos de linguagem, não somente as atividades de sala de aula, são essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem, no entender dos respondentes da pesquisa. Sobre este tópico, assim eles falaram: "eu te escuto. Agora, você precisa me escutar"; "ser humano está mudando sua linguagem a cada dia"; "humanidade foi a linguagem e a atividade"; "atividades e processos"; "atividades significativas"; "procedimentos definidos para as atividades de aprendizagem"; "temos o saber saber, o saber fazer, o saber ser, o saber didático e o saber técnico. Estes são os saberes que o profissional da educação tem que ter ciência disto"; "as pessoas normalmente gostam de um professor que sabe o conteúdo"; "professor se desenvolve como pessoa e como profissional, comprometido com a sua profissão, ele está desenvolvendo a si como profissional"; "fazer uma dinâmica dos projetos pedagógicos dos cursos, diferentes dos projetos tradicionais"; "instituição deve estar trabalhando na formação de seu docente"; "aluno seja o sujeito do processo de aprendizagem"; "o aluno pode também puxar para o professor"; "há uma relação de proximidade"; "pois tenho medo de me mostrar, pois tem um ser supremo aí que sabe tudo, enquanto eu estou aqui sem saber nada"; "professores que sabem muito bem a matéria"; "professores experientes em prática, com didática, para chamar a atenção deles e motivá-los ao estudo"; "desmistifica um pouco o destaque do professor, justamente pela proximidade do professor e aluno"; "quanto às últimas disciplinas do curso, que é direcionada direto para a atuação profissional, os professores têm que desenvolver uma didática muito boa"; "um dos processos que a instituição tem que

valorizar e acho que valoriza é o processo de aprendizagem, como isso os professores estão se articulando”.

A pesquisa *Focus Groups* identificou respostas relativas às condições administrativas e físico-ambientais adequadas à aprendizagem, como um dos processos que qualificam e diferenciam a IES privada. As respostas para isto são as seguintes: “condições ambientais adequadas para a aprendizagem”; “ a estrutura física sim, é importante”; “ a dificuldade que eu enfrentei foi no processo de matrícula”.

O papel do docente como mediador do processo de crescimento, desenvolvimento e aprendizagem, merece tratamento e atenção pela significativa relevância pelo que diz respeito ao conhecimento do professor sobre o tema em estudo, como as atitudes de proximidade e disponibilidade para com o aluno/cliente, realçando a relação professor/aluno. Os respondentes assim discorreram, em falas resumidas, sobre estes temas: “flexibilidade é dar soluções adequadas ao que o cliente espera”; “professores muito exigentes”; “mais importante, que eu leve e saia daqui com os princípios de organização, de pontualidade, de assiduidade e de realmente ser educado para viver”; “é a questão do papel”; “você ganha o aluno, você ganha a turma no processo de construção do conhecimento, quando você estabelece uma relação interpessoal de troca mesmo”; “tenho que desenvolver as relações interpessoais aqui dentro, de alunos e funcionários, eles lembram do nosso papel, das nossas atividades em qualquer lugar que eles estejam”; “dinâmicas onde ocorre realmente compartilhar momentos entre professores e alunos”; “você não consegue estabelecer uma relação de troca, de diálogo, de troca de experiências”; “conteúdo de aprendizado e desenvolvimento”; “estar presentes nestas relações interpessoais”; “clareza de suas atribuições”; “fazer reflexão de contexto, o que nós queremos é aprender apenas as estratégias didáticas”; “mas que a categoria dos professores tem um problema muito sério: nas relações pessoais profissionais”; “a

relação interpessoal que se estabelece entre o professor e o aluno”; “processos relevantes de uma instituição de ensino devem contemplar as relações interpessoais, os papéis que desenvolvemos, que desempenhamos e as atividades as quais se vá desenvolver numa instituição de ensino superior”; “pensar nestas relações interpessoais, nas atividades, no rigor e principalmente na competência que se quer formar num profissional”; “tratar bem o aluno, mas todos os funcionários, a recepcionista da portaria, as senhoras da limpeza, todos enfim”; “no ano passado reclamou de alguns professores”; “alguns professores não dominam ou não tem o jeito para ‘passar’ a matéria para o aluno”; “a mediação do professor no sentido das intervenções que precisam ser feitas”; “professores com experiência dentro da atividade”; “professor tendo conhecimento de causa, ele cativa o aluno”; “se o professor lá na frente não exigir e o aluno não se interessar”; “quem faz a instituição é também o aluno e também o professor/aluno”; “se o corpo docente tiver domínio do tema”; “não só a teoria mas a aplicação prática”.

Outro aspecto que foi objeto das respostas à pergunta, identifica como importante a forma de acolhimento do aluno/cliente na IES privada e o tratamento dispensado ao mesmo por todos os integrantes do quadro docente, administrativo e técnico. As falas assim apresentam o resumo das respostas: “está-se colocando aqui as relações interpessoais que são a condição que as pessoas têm para chegar e conseguir seu desenvolvimento, sua aprendizagem”; “a Instituição são as pessoas”; que faz a Instituição Educacional são as pessoas, suas formas e valores de relação”; “o tratamento que vocês tem, o relacionamento interpessoal que vocês tem para com a gente, não encontra em instituição nenhuma”; “desenvolver relações interpessoais, somente de um observando minha pessoa ou o meu papel ou as minhas atividades. Tenho que desenvolver as relações interpessoais aqui dentro, de alunos e funcionários, eles lembram do nosso papel, das nossas atividades em qualquer lugar que eles estejam. Porque nossa imagem, a

imagem institucional vai ser levada para os diferentes contextos”; “relação interpessoal que se estabelece entre o professor e o aluno”; “processos relevantes de uma instituição de ensino devem contemplar as relações interpessoais, os papéis que desenvolvemos, que desempenhamos e as atividades as quais nós desenvolver numa instituição de ensino superior”; “a gente não pode deixar de pensar nestas relações interpessoais, nas atividades, no rigor e principalmente na competência que se quer formar num profissional”; “deve tratar bem o aluno, mas todos os funcionários, a recepcionista da portaria, as senhoras da limpeza, todos enfim”; “aluno quando inicia o ano letivo, percebe que as pessoas da instituição, o conhecem e estão esperando por ele”; “estava todo o mundo me esperando. Meu lugarzinho estava lá com o meu nome. E todo o mundo sabia que eu ia chegar hoje”; “dentro de uma obrigação de ser. Mas não personaliza esta simpatia”; “o aluno se sentir parte da instituição”; “gestão participativa”; “processo do relacionamento do aluno com a instituição, com os alunos, professores e entre os alunos”; “participando dessa situação de aprendizagem”; “os setores têm bastante autonomia e isso faz com que o processo seja mais ágil”; “a comunicação da coordenação com os alunos deveria ser mais enfatizada também”.

O processo de inovação, acompanhando o desenvolvimento tecnológico na IES privada, faz com que o aluno/cliente perceba valor agregado na IES. As falas a esse respeito foram as seguintes: “provocar a consciência do que é inovador”; “cliente tem paradigmas do que seja bom professor, bom curso, boa faculdade”; “cliente percebe valor pela inovação adotada”; “consumidor deve ser informado das vantagens da inovação”; “envolvimento muito grande em fazer”; “novidades que podem despertar o interesse e a motivação”; “colocar os alunos à vontade para eles criarem”; “trazer conhecimento novos”; “ele participa, essa aprendizagem também vai agregando um significado e um sentido”.

A avaliação institucional é um processo mais do que obrigatório, é através desse processo que se assegura a sobrevivência da IES privada. As falas dos respondentes confirmam que: “um dos processos da faculdade é o processo todo de avaliação”; “desenvolvimento da consciência do aluno para a importância da avaliação”; “ela (Faculdade) está escutando eles (alunos)”; “fazer avaliação é fazer um diagnóstico do que manter e do que mudar, fazendo um planejamento que possibilite rever algumas coisas”.

O grupo de colaboradores acredita que, para melhorar o desenvolvimento dos processos, se devem analisar dois pontos: um seria a visão de integração dos setores, inclusive o da tecnologia, e outra o desenvolvimento profissional dos professores, pois os mesmos não podem trabalhar isoladamente nem de forma singular. Esse grupo analisa o aspecto da infra-estrutura e perguntando se o objetivo da IES é ser uma grande infra-estrutura, ou deseja ser reconhecida como excelência na aprendizagem e na produção do conhecimento.

Para o grupo de alunos é considerado como valor e para ele é muito importante a relação professor-aluno. O esforço e a dedicação do professor como mediador do processo aponta qualidade da aprendizagem como item relevante quando se trata de respeitar as obrigações e os deveres da Instituição e do aluno. A aplicação da nova concepção do processo ensino-aprendizagem requer habilidade e competência do docente. A aprendizagem não pode ser hierárquica, pois o ato educativo é democrático/político/dialógico por isso a necessidade de uma construção sólida de uma rede de relacionamento entre o professor e o aluno no contexto da Instituição e da comunidade, construindo, assim, uma comunidade de aprendizagem.

Ressalva pontos relacionados à infra-estrutura processo de matrícula e a dificuldade que os alunos têm de manter em dia os pagamentos da mensalidade.

O grupo dos pais de alunos enfatiza os professores com experiência profissional dentro da atividade, o que é importante para o futuro do aluno. A interação do aspecto profissional

com o aspecto acadêmico é importante na visão dos pais. Um dos pais relata que pouco tempo atrás, ele esteve num seminário de desenvolvimento e alguns professores alemães relataram uma abordagem considerada novidade na universidade deles, que é do interior da Alemanha. Eles tão trazendo isso para o Brasil como se fosse uma grande novidade, que é levar o empresário para dentro da universidade e levar o universitário para dentro das empresas. Isto a IES vem fazendo desde o início de sua existência.

O grupo de professores considera em extensa interlocução, interligando as teorias da administração e as teorias pedagógicas, analisando os aspectos dos processos educacionais/administrativo ou apoio/direção e coordenação, seriam autônomos ou interdependentes, tendo como fundamentação o pensamento dialético. Afirma ainda que é impossível ter um processo interdependente na esfera educacional. Afirmam que o processo educacional é dinâmico, por ser dinâmico e dialético, exigindo interfaces dos demais processos que interferem nos demais contextos. Não é aceita a idéia de que exista independência nos processos organizacionais, por quanto a gestão está interligada pela visão estratégica, visão operacional, de resultados, visões estas todas interligadas entre si. Estas reflexões dos diferentes pontos de vista estão a seguir.

O grupo de professores frisou, em consonância com opiniões de outros grupos, que um dos principais processos para a formação do aluno é a relação interpessoal que estabelece entre aluno/professor, formando a rede de relacionamento. A relação aluno/Instituição deve passar por todos os segmentos de serviços administrativo ou apoio, pois uma pequena falha na qualidade desses atendimentos poderá comprometer o trabalho e o esforço na sala de aula. Se as relações interpessoais são importantes, não se pode deixar para um segundo plano as atividades de aprendizagem, que devem ser significativas ter uma persistência temporal, suportadas por boas relações interpessoais.

### 4.3 COMPROMETIMENTO DOS DIVERSOS PROFISSIONAIS

Como conseguir o comprometimento dos diversos profissionais participantes da gestão para a visão sistêmica dos processos educacionais?

As manifestações dos sujeitos da pesquisa fornecem algumas indicações sobre o que entendem ser o comprometimento na IES privada. Uma dessas recomenda conscientizar o docente que seu foco é a aprendizagem. É responsabilidade do professor mediar o processo de aprendizagem e criar as estratégias. As falas a esse respeito reportam que: “dever do professor é pela aprendizagem”; “tem uma disposição gerativa, se empenha, busca e realmente cria os diferenciais”; “fazer uma dinâmica dos projetos pedagógicos dos cursos, diferentes dos projetos tradicionais”; “competência do profissional, as relações, o conhecimento compartilhado, vivenciar com os alunos este conhecimento, com as pessoas que estão ao meu redor, com os meus colegas”; “o professor é responsável por gerenciar este processo e criar as estratégias Temos que implementar nos grupos, o respeito acadêmico”; “professor tendo experiência de causa, ele cativa o aluno”; “quem faz a instituição é também o aluno e também o professor/aluno”; “o professor, aquele que diz as coisas e não ouve o aluno, o aluno já vai olhar atravessado para o professor”.

Outro detalhe a considerar é o que desperta o respeito acadêmico na comunidade interna de uma IES privada, conhecer e aplicar sua filosofia, seus princípios e sua missão. Sobre isto os pesquisados assim se posicionam: “O professor é responsável por gerenciar este processo e criar as estratégias.Temos que implementar nos grupos, o respeito acadêmico”; “as pessoas normalmente gostam de um professor que sabe o conteúdo”; alguns mestres”; “passar para ele qual a filosofia, os princípios, a missão da IES”.

O docente espera ser tratado com dignidade, coerência, tranquilidade, sentindo-se benquisto e realizado na IES, conforme a seguinte fala: “dignidade, coerência, tranquilidade, para que ele se sinta bem na Instituição”.

A busca constante do aprimoramento e qualificação profissional, como fator de comprometimento com a carreira escolhida e o respeito ao aluno/cliente. As falas assim se referem a esse tópico: “competência do profissional, as relações, o conhecimento compartilhado, vivenciar com os alunos este conhecimento, com as pessoas que estão ao meu redor, com os meus colegas”; “cabe à instituição proporcionar, mas ao professor ou profissional também deve fazer sua parte”; “procurando o auto-aprimoramento profissional”; “instituição deve estar trabalhando na formação de seu docente”; “desenvolver nossos projetos e atividades”; “demonstra uma preocupação com o conhecimento”; “é essa interação do profissional com o aspecto acadêmico”.

Numa IES, os professores ocupam um dos principais pontos para a excelência do ensino. O comprometimento de professores com a IES e com os processos pedagógicos fazem o diferencial do ensino na promoção das condições de aprendizagem. A IES possui programas para qualificação continuada de seus professores, valorizando os aspectos didáticos e interpessoais. Na pesquisa de *Focus groups* foram ressaltados esses aspectos como cruciais. Na opinião dos professores, o comprometimento desses profissionais decorre de como a IES organiza e atende às necessidades pessoais e profissionais dos mesmos, também é necessário que a Instituição passe qual a filosofia o princípio, a missão desde seus primeiros dias de atividades.

O comprometimento é obtido através de ações distribuídas na gestão. As decisões participadas, o desenvolvimento de um clima de confiança, o chamamento para a participação nos planos estratégicos, nas soluções de problemas, nos planos de busca de excelência, no trabalho de equipe, no desenvolvimento profissional e na retribuição justa pelos esforços de todos os integrantes da equipe, são fatores que formam o amálgama de sustentação do comprometimento do quadro funcional e de docentes com a IES.

Os pais de alunos percebem que há comprometimento dos docentes e do quadro funcional com a IES em diversos momentos, tais como: o professor libera o aluno antes do final do horário previsto, constituindo este um ponto negativo, disponibilidade do professor para atender o aluno fora do horário de aula, este como ponto positivo. O grupo dos pais de aluno valorizam o professor exigente e reclamam quando o professor “facilita” para o aluno.

No comprometimento dos docentes e do quadro funcional com a IES observa-se que as necessidades de reforçar estes laços com medidas de gestão, como programas de desenvolvimento profissional, como envolvimento de participação na elaboração do planejamento estratégico da Instituição, como a melhoria da estrutura física. Foi ressaltado também a dedicação e a presença do professor, não só em sala de aula, mas no acompanhamento no grupo de alunos em estudos complementares, percebe-se então que o aluno faz parte do processo de aprendizagem, e que o estímulo ao aluno de estudar além dos horários em sala-de-aula, lançados pelo professor, encontra ressonância e efeitos benéficos para ele.

#### **4.4 CARACTERÍSTICAS DE UMA IES PRIVADA PARA SER REFERÊNCIA**

Que características uma IES privada deve ter para ser referência nos diversos processos educacionais?

Surgiram falas específicas dos desejos dos respondentes, enfaticamente expressos, afirmando: “eu quero que a IES seja um centro de excelência na formação profissional”; “se a tua pergunta engloba a comunicação dos diversos setores com os alunos, a instituição peca um pouco”.

Neste momento é necessário refletir sobre as características que uma IES privada tem que ter para ser auto-sustentável na interpretação de seus integrantes.

Os pontos de alavancagem foram indicados pelos grupos, sistematizando características para uma IES privada ser um centro de excelência, e com isso assegurar sua auto-sustentabilidade. O ponto principal de uma IES privada é o diferencial pedagógico, cuja a proposta pedagógica deve conter claramente as suas metas, os fundamentos, os processos, a dinâmica, os agentes e os recursos necessários. Ou seja:

- a) A IES é uma rede interconexões de atividades e transformações, em que pessoas e grupos da comunidade, formado por alunos, docentes, colaboradores, pais de alunos, empregadores, governos etc. preconizam o desenvolvimento cultural, profissional e a consciência cidadã;
- b) A oferta principal da IES não é um acúmulo de informações, nem a simples preparação para o mercado de trabalho, mas o desenvolvimento da capacidade de aprender construída com excelência acadêmica, raciocínio crítico reflexivo, capacidade de aprender ao longo da vida;
- c) O aluno é o sujeito do processo educativo, e não apenas o seu beneficiário. Por isso, ele é estimulado a libertar-se do modo habitual de pensar e atuar e a aprimorar-se, em todas as dimensões;
- d) O processo pedagógico, não pode ter seu método transmissivo nem passivo, mas interativo e fundamentado num paradigma de seis dimensões: individualizado, contextualizado, conhecimentos e recursos globalizados, ação-reflexão-ação e avaliação;
- e) A IES é um espaço físico e uma interconexão em rede de relacionamentos, cuja organização procura disponibilizar os meios físicos e virtuais para a construção do conhecimento a partir do potencial de cada aluno/cliente. Integram esta rede, pelo

menos, sete segmentos: alunos, docentes, colaboradores, dirigentes, egressos e empregadores e governo;

- f) O professor tem um papel crucial no processo educativo, atuando como integrante da rede de aprendizagem;
- g) O horizonte da IES Privada auto-sustentável ultrapassa seus limites físicos, enquanto estiver inserida em sua comunidade, local e globalizada.

#### **4.5 INSERÇÃO DA IES NO CONTEXTO**

Uma IES privada auto-sustentada possui cursos atualizados, integração com a comunidade, infra-estrutura adequada, docentes com reconhecida capacidade e gestão eficaz. Como a IES está inserida neste contexto?

As respostas da pesquisa informam que a determinação de alcançar os objetivos organizacionais constitui-se em decisivo passo para uma IES ser auto-sustentada. As respostas são assim sintetizadas: “sustentabilidade está na garra e na consistência de todas essas partes trabalhando juntas e articuladas no coletivo”; “muitos de fora têm interesse em entrar. Estou até preocupado onde vão colocar tanta gente”.

A gestão estratégica de cada uma das unidades ou setores, integradas ao todo da IES, sua unidade complexa, com ações dirigidas aos resultados específicos das unidades simples, mas contribuindo para o todo. As respostas forneceram informações tais como: “preferíveis processos simples que gerem resultados”; “o papel do gestor ou de uma IES”; “a estratégia do negócio, a sobrevivência do negócio e a adequação do negócio ao meio”; “o grande problema continua sendo a comunicação interna na instituição”; “enquanto auto-sustentabilidade eu

acredito que a instituição tem que estar informando às pessoas que a integram o planejamento estratégico para as mesmas poderem estar inseridas no processo”.

As condições tangíveis adequadas à aprendizagem que a IES apresente, são referidas assim pelos respondentes da pesquisa: “conteúdo de aprendizado e desenvolvimento”; “condições ambientais adequadas para a aprendizagem”; “essas condições tangíveis são necessárias para garantir a sustentabilidade da instituição”; “a estrutura sim, é importante”; “precisa reativar o laboratório de línguas para praticar a pronúncia do inglês, do espanhol etc.”; “nós tínhamos o laboratório, mas não sei o que aconteceu e não temos mais”; “a biblioteca por vezes não tem papel para o xerox ou para imprimir”; “ela está madura, a faculdade está dando a oportunidade”; “trazendo profissionais, palestras de diversas áreas do conhecimento e visitas a empresas”; “para termos sucesso da instituição precisamos de independência”; “eu tenho uma leitura muito particular sobre a auto-sustentabilidade: precisamos estar buscando o diferencial e o diferencial da IES vai ser justamente um equilíbrio entre o interno e o externo”; “maior problema que veja na instituição é a falta de infra-estrutura”.

A IES privada como espaço de relacionamentos e de interconexões é característica valorizada e definida como inovadoras na gestão da IES privada. As repostas dizem que: “ter agilidade, precisão, a questão da mediação, de entender e se colocar no lugar do outro, o equilíbrio de poder, a reciprocidade”; “o papel que as pessoas esperam que você, enquanto gestor, desempenhe”; “o papel que as pessoas esperam que você enquanto gestor desempenhe”; “que faz a Instituição Educacional são as pessoas, suas formas e valores de relação”; “o tratamento que vocês tem, o relacionamento interpessoal que vocês tem para com a gente, não encontra em instituição nenhuma”; “desenvolver relações interpessoais, somente de um observando minha pessoa ou o meu papel ou as minhas atividades. Tenho que desenvolver as relações interpessoais aqui dentro, de alunos e

funcionários, eles lembram do nosso papel, das nossas atividades em qualquer lugar que eles estejam. Porque nossa imagem, a imagem institucional vai ser levada para os diferentes contextos”; “mas que a categoria dos professores tem um problema muito sério: nas relações pessoais profissionais”; “a relação não fica restrita à sala de aula”; “a instituição é um espaço de relacionamento”; “as relações são fundamentais”; “eles pesquisam entre eles”; “o grupo se ajuda e se fortalece”; “colegas de classe estão entrosados”; “a faculdade um ambiente efetivo de convivência”; “professores estão sempre à disposição dos alunos”; “dispor-se a se reunir em casa, fora da aula, para complementar estudos”; “alunos se relacionando entre si”; “há um envolvimento muito grande seja na relação que se dá com os colegas na sala de aula e dos alunos com o professor”; “proximidade da relação de aluno/professor”; “fiz diversos encontros em minha casa, com quinze ou vinte colegas alunos, como grupos de estudos e convivência”; “a Faculdade é um espaço de troca de saberes, assim, em conjunto, vai se crescendo e forma um consenso de conhecimento”; “a Faculdade está dando a oportunidade de ele trocar idéias com colegas e professores”.

A questão dos currículos integrados, com temáticas próximas da atuação profissional do egresso, também mereceram considerações dos pesquisados, nas respostas dos mesmos, que assim disseram: “currículos integrados, com a integração de temáticas, onde se possa dar uma formação para o nosso acadêmico, mais sólida, mais consistente e mais próxima da atuação profissional dele”; “levar o empresário para dentro da universidade e levar o universitário para dentro das empresas”; “este é um grande diferencial do mercado para o futuro”; “lá em casa se fala muito em Marketing”.

A auto-sustentabilidade da IES privada depende de como ela conseguir obter resultados para os alunos/clientes. Neste aspecto as respostas foram: “funcionário melhor para isto que estão fazendo”; “colocar os alunos à vontade para eles criarem”; “as pessoas necessitam ter continuidade dos projetos, ver seus planejamentos feitos, realizados e

concluídos, isso contribui para o comprometimento das pessoas”; “o orgulho que tenho quando as pessoas comentam sobre a qualidade do ensino na instituição”; “eu acredito que o que mantém alguém fiel a alguma coisa é a qualidade, para mim não tem outra coisa que segure uma pessoa na faculdade”; “a qualidade é o ponto mais forte de qualquer instituição”; “outro diferencial são os projetos que os alunos participam na instituição, isso é uma coisa que empolga e segura o aluno”; “quanto à qualidade do ensino é ótima”; “a faculdade deve manter e melhorar a parte da qualidade na didática e também administrativa do aluno”; “colegas que vieram de outras instituições e eles estão bem satisfeitos”; “isso conta pontos para a faculdade”; “mostra que a faculdade é uma instituição séria, que valoriza o dinheiro pago pelo aluno, e é o que o aluno quer”.

O tema formar equipe de trabalho orientada para o atendimento das necessidades dos alunos/clientes: “para a auto-sustentabilidade da instituição precisamos do comprometimento da IES para o desenvolvimento profissional de todos os que a integram”; “a IES tem sua política descentralizada, as pessoas tomam atitudes no ato, o pessoal é bem pró-ativo”.

A gestão participativa é mencionada nas falas, por exemplo: “se nós não escutarmos os interessados, corremos riscos de perdas”; “sinto meu filho participando desse processo”; “é necessário que as pessoas que integram a instituição, possam estar decidindo junto aos diretores os caminhos futuros da IES”; o aluno se sentir parte da instituição”; “gestão participativa”; “processo do relacionamento do aluno com a instituição, com os alunos, professores e entre os alunos”; “participando dessa situação de aprendizagem”; “os setores têm bastante autonomia e isso faz com que o processo seja mais ágil, eu acredito que a gestão atende os interesses dos alunos”; “a coordenação conversou com aluno por aluno e isso é maravilhoso”; “o diferencial da IES e que isso segura o aluno pois ele só se sente muito bem, fazendo parte de todo o processo da instituição.

Está indagação se faz de suma importância, pois é necessário mapear como a IES está inserida no contexto para organizar seu trabalho, conseqüentemente seus setores e processos, a estratégia de inserção que a IES está e pretende ficar na comunidade tem que ser planejada estrategicamente para poder ter definições objetivas de todos os seus setores e processos.

Suscitando alguns pontos de análise das respostas obtidas, para reforçar a necessidade de inserção da IES no contexto local/global, isto só será possível se forem seguidas as tendências e o termômetro do mercado, se nos processos de troca e de oferta de cursos e programas o cliente perceber valor nas propostas feitas. É necessário também o contato permanente com seus públicos de relacionamentos, os empresários, os formadores de opinião, a mídia e os pais de aluno do ensino médio e a comunidade, planejando estas ações através da pesquisa.

A seguir são citadas algumas estratégias de auto-sustentabilidade da IES privada:

- a. Qualificar o processo educacional: titulação e formação continuada dos professores, melhoria da estrutura física; implementar programa de inovação pedagógica para os docentes; introduzir plano de carreira, desenvolver e aplicar programa de qualificação administrativa: programas esses voltados para pessoas, tecnologia e processos.
- b. Desenvolver atividades de pesquisa: programa de suporte à pesquisa docente, aliada ao ensino e à extensão.
- c. Agilizar a tramitação dos processos de novos cursos junto ao MEC.
- d. Construir novo campus.
- e. Reforçar imagem institucional: coordenadoria de comunicação e marketing, com uma equipe competente na área e com especialização em marketing educacional.
- f. Ampliar oferta de cursos em todas as modalidades: graduação, pós-graduação *lato sensu* e extensão.

A importância relativa de cada uma das estratégias acima é obtida através da pesquisa “*focus groups*” nas respostas dadas pelos quatro grupos que dela participaram.

#### **4.6 EXPECTATIVAS VERSUS PROMESSAS AOS ALUNOS/CLIENTES**

As expectativas dos alunos sobre o curso que frequenta e a IES quando de seu ingresso, estão sendo atendidas? Se afirmativo, em que medida?

No ritmo de aprendizagem e na relação professor/aluno, aspectos analisados pelos respondentes com afirmações tais como: “ela estava sempre pronta e disponível, esperava muito mais”.

Inserção do aluno na realidade profissional “não só a teoria mas, a aplicação prática”; “quem vai formar a instituição são os alunos”; “a minha expectativa era da qualidade de ensino”; “para mim estou me surpreendendo, realmente”; “superei minhas expectativas quanto à qualidade de ensino da instituição e isso é um ponto bem positivo para instituição”.

Experiência na aprendizagem foi citada assim na pesquisa: “experiências e as pesquisas que a faculdade traz são importantes”.

Limitações dos alunos por dificuldades financeiras e outras obrigando-os a interromper ou desistir do curso. As falas sobre este assunto expressam o drama pessoal, assim sintetizado: “como perda de emprego, ou, não consigo mais pagar por outros tantos motivos. Mas o que eu vejo é que a instituição está tomando algumas providências nesse sentido, como o seguro, o financiamento estudantil federal e tem as bolsas emergenciais e parciais de estudos”; “a desistência dos alunos que saem da educação física daqui é a questão financeira que pesa bastante para alguns”; “a educação física não é um curso muito barato”;

“vejo também que tem muita gente de fora entrando”; “os professores, eles passam não só aquela coisa de professor-aluno, sabe? Eles são amigos dos alunos. Têm uma amizade”.

Neste ponto a abordagem é necessária e útil, pois algumas interpretações dos grupos enfatizaram os pontos emergenciais que necessitam de um melhor acompanhamento, desde a compreensão do aluno, passando pelos colaboradores, professores e pais de alunos.

Resumindo este tópico observa-se que a IES é percebida como melhor, no que diz respeito à relação professor/aluno, quanto à qualidade do ensino considerada ótima, mais a observações que as promessas e o cumprimento das mesmas não está compatível em relação à infra-estrutura, atualização dos Laboratórios de Informática, e o acesso ao Ensino a Distância.

Importante frizar que o campus referido pelo aluno, o que definiu a escolha dele pelo curso está localizado na região central da cidade, de fácil acesso. Esse aspecto também é ponto importante na escolha da IES por outros alunos, sendo um dos diferenciais da Instituição.

#### **4.7 PONTOS FORTES DA IES**

Quais são os pontos fortes da IES?

Por forças de uma IES compreendem-se as características positivas da mesma, tangíveis ou intangíveis, que podem impactar positivamente no seu desempenho. São os pontos fortes que proporcionam vantagem no ambiente que a IES está inserida. Reforçar os pontos fortes significa estar em melhores condições de enfrentar a concorrência. Os pontos fortes a seguir elencados surgiram em parte pelas respostas na pesquisa focus groups e parte pela experiência do grupo gestor da IES.

- a. Quadro qualificado de docentes e comprometidos;
- b. Rede de interconexão de relacionamento entre professor/alunos/colaborador

“Preciso aqui ressaltar uns pontos positivos, pois sempre tivemos vontade de estar trabalhando em uma perspectiva sistêmica mas ainda não chegamos lá. Mas só o fato de estarmos sempre desenvolvendo uma união, que faz parte da visão sistêmica já é um primeiro passo. O bom é que a intenção existe, o que falta é buscar como chegar a desenvolver o sistêmico para se chegar a cem por cento. Por que existe essa conscientização, existe um comprometimento com a Instituição”(sujeito E – grupo de colaboradores).

- c. Relação interpessoal positiva na comunidade educacional;
- d. Agilidade e flexibilidade nas decisões;
- e. Conhecimento do mercado;
- f. Formatação inovadora dos seus cursos adequados à demanda específica;
- g. Fácil acesso à coordenação e direção com atendimento personalizado

#### **4.8 PONTOS FRACOS DA IES**

Quais são os pontos fracos da IES?

Por fraquezas entendem-se os fatores então negativos, tangíveis ou não, que interferem no desempenho esperado da mesma. Os pontos fracos são vistos como desvantagens na corrida competitiva do mercado. Medidas de correção dos pontos fracos se impõem, para que a IES não tenha sua imagem prejudicada. Neste sentido, a pesquisa focus groups contribuiu para identificação de alguns dos pontos fracos a seguir relacionados, enquanto que outros foram incluídos decorrentes da experiência profissional do pesquisador.

- a. Conceito e marca ainda não consolidados no mercado;
- b. Ausência de ações para o fortalecimento da imagem;
- c. Pequeno porte próprio de uma Instituição com estrutura deficiente:

“Hoje temos na FSG o problema de infra-estrutura e a Instituição tem que estar pensando sobre isso”(sujeito H – grupo de colaboradores)

- d. Inexperiência no conhecimento do negócio;
- e. Carência de Colaboradores para ensino superior;
- f. Estrutura administrativa em formação:

“Bom ao meu ver a Instituição está totalmente fragmentada principalmente no meu setor, pois ninguém nunca seguiu um padrão e na minha concepção do que é sistêmico e seguir um padrão. Pois cada pessoa que utiliza o meu setor tem padrões diferentes e isso acaba fragmentando muito o trabalho”(sujeito H – grupo de professores)

“Quando falamos em processo e sistemas precisamos ter todos os setores interligados”(sujeito B – grupo de colaboradores)

- g. Falta de acompanhamento adequado dos processos junto ao MEC;
- h. Pouco relacionamento com o mercado;
- i. Falta pesquisa de graduação e extensão para formatação do conhecimento científico na Instituição;
- j. Atividades acadêmicas extra sala de aula deficientes em alguns cursos;
- k. Falta de disseminação das políticas da Instituição;
- l. Falta de normatização;
- m. Falta de Marketing externo.

#### **4.9 OPORTUNIDADES DA IES**

Que oportunidades pode contribuir para o crescimento da IES nos próximos cinco anos?

Na análise do ambiente externo e na construção de cenários possíveis para IES, as oportunidades caracterizam-se pelas situações, atuais ou futuras, que se utilizadas, podem representar um ganho significativo em relação à concorrência ou ao desempenho da IES.

Analisam-se as dimensões e o posicionamento do setor educacional integrado aos aspectos legal/econômico/político/social/demográfico, cultural e tecnológico da comunidade onde a Instituição está inserida. As oportunidades podem ou não ser aproveitadas, ficando o aproveitamento das mesmas a critério exclusivo da IES.

- a. IES receptivas a parcerias;
- b. Demanda por educação formal continuada ao longo da vida;
- c. Necessidade por aprofundamento e atualização em tecnologia, saúde, cultura;
- d. Demanda de capacitação permanente de docentes para toda cadeia educacional;
- e. Necessidade de aperfeiçoamento junto ao conhecimento globalizado.

#### **4.10 AMEAÇAS DA IES**

Que ameaças, se não trabalhadas a tempo afetaram o desempenho da IES nos próximos cinco anos?

Na análise do ambiente externo as ameaças são riscos atuais e futuros que podem prejudicar, senão corrigidos a tempo, o desempenho da Instituição. Identificados as ameaças a Instituição o gestor deve tomar medidas corretivas em tempo hábil.

- a. Rupturas e inovações nos paradigmas de ensino;
- b. Forte competição do mercado educacional globalizado;
- c. Dificuldade financeiras do aluno/cliente;
- d. Novas tecnologias educacionais surgindo no mercado.

#### **4.11 MAPEAMENTO DE PROCESSOS EDUCACIONAIS**

O mapeamento dos principais processos educacionais, descrevendo e desenhando os respectivos fluxos e com isso apresenta um modelo de estrutura de seu funcionamento.

Optou-se por priorizar os processos relacionados à área educacional, visto que recaem sobre estes as principais responsabilidades pelo atingimento dos objetivos da IES, às expectativas dos alunos/clientes e os anseios da sociedade na qual se insere.

A distinção entre processos educacionais e processos organizacionais, a esta altura, deixam de apresentar relevância significativa no resultado.

Entende-se que em uma IES privada a ênfase será direcionada aos processos educacionais. Pode-se argumentar que a IES privada é uma empresa e assim possui em sua estrutura também processos organizacionais. Esse argumento é aceito sem dúvida, mas a ênfase da atividade é a educação e, conseqüentemente, toda estrutura administrativa e de apoio estará voltada para objeto fim da instituição, que é a educação.

Nesse sentido os processos a seguir desenhados refletem a ênfase educacional antes referida e dessa forma preparando a IES a adotar a abordagem de gestão de processos, em substituição à organização funcional, dando maior fluidez, versatilidade e flexibilidade à gestão da IES privada, sem incidir em perda de controle.

#### **4.12 DIAGRAMA DOS PROCESSOS EDUCACIONAIS**

Os processos educacionais podem ser estruturados de diferentes formas distribuindo as atividades em seguimentos especializados afim de atender setores unidades, profissionais, que

ocupam espaços na IES. Os principais processos educacionais podem ser visualizados através dos diagramas a seguir apresentados:

O diagrama a seguir ilustra a área educacional da IES, distribuída em seus processos, que englobam as atividades essenciais numa proposta de estrutura sistêmica.

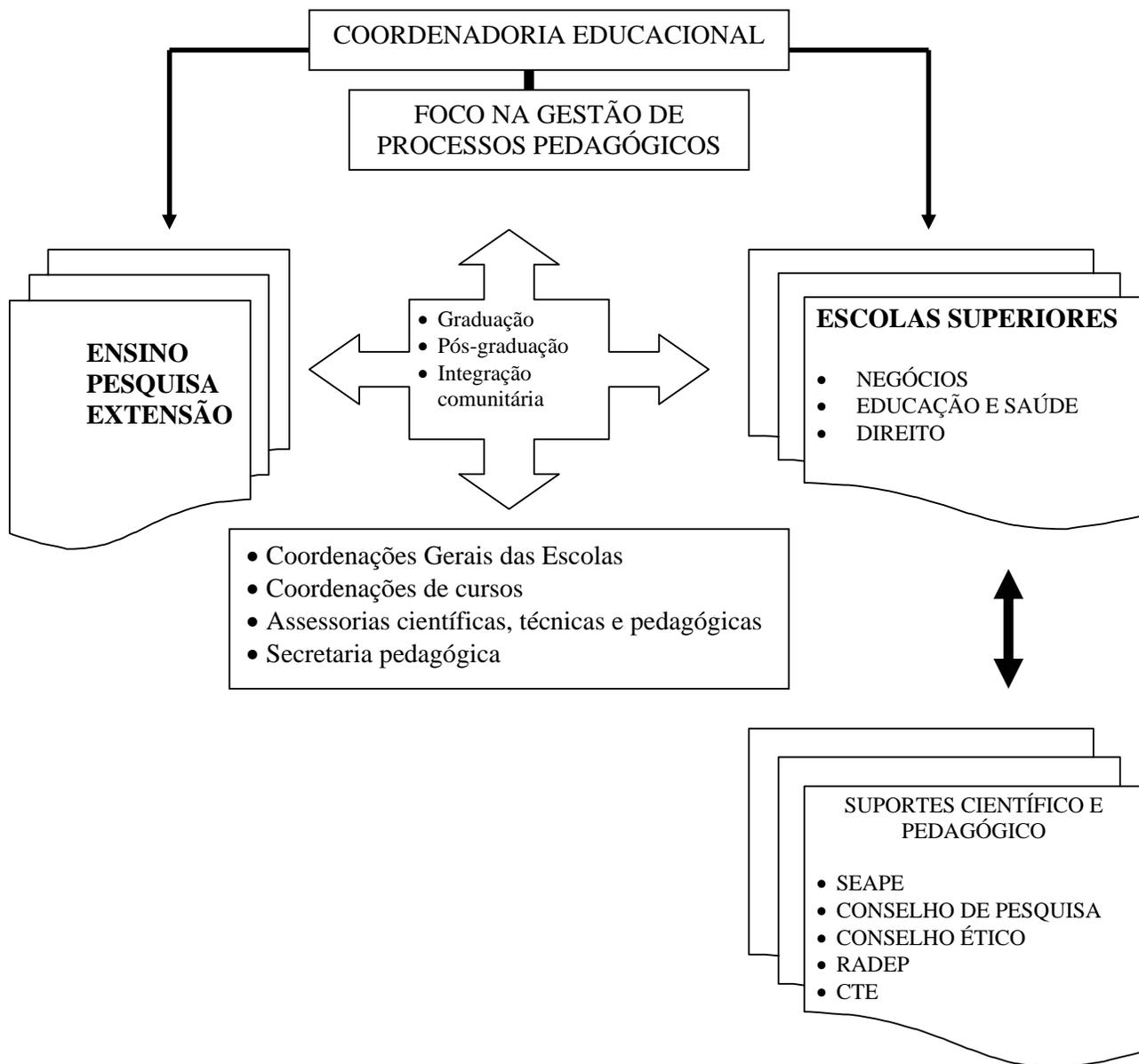


Figura 8- Exemplo de estrutura de Coordenadoria Educacional.

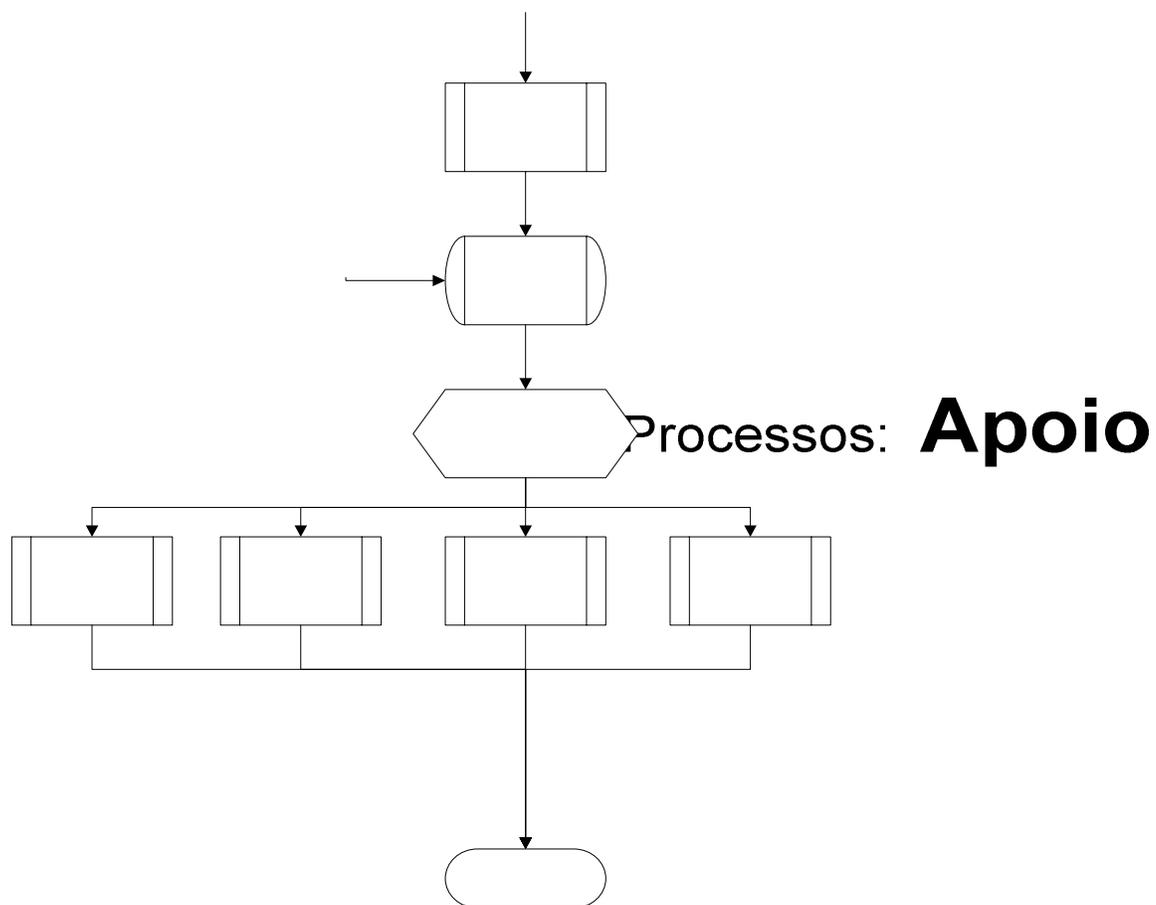


Figura 9 O diagrama apresenta os processos organizacionais como apoio educacional da IES.

Processo: **Avaliação Institucional**

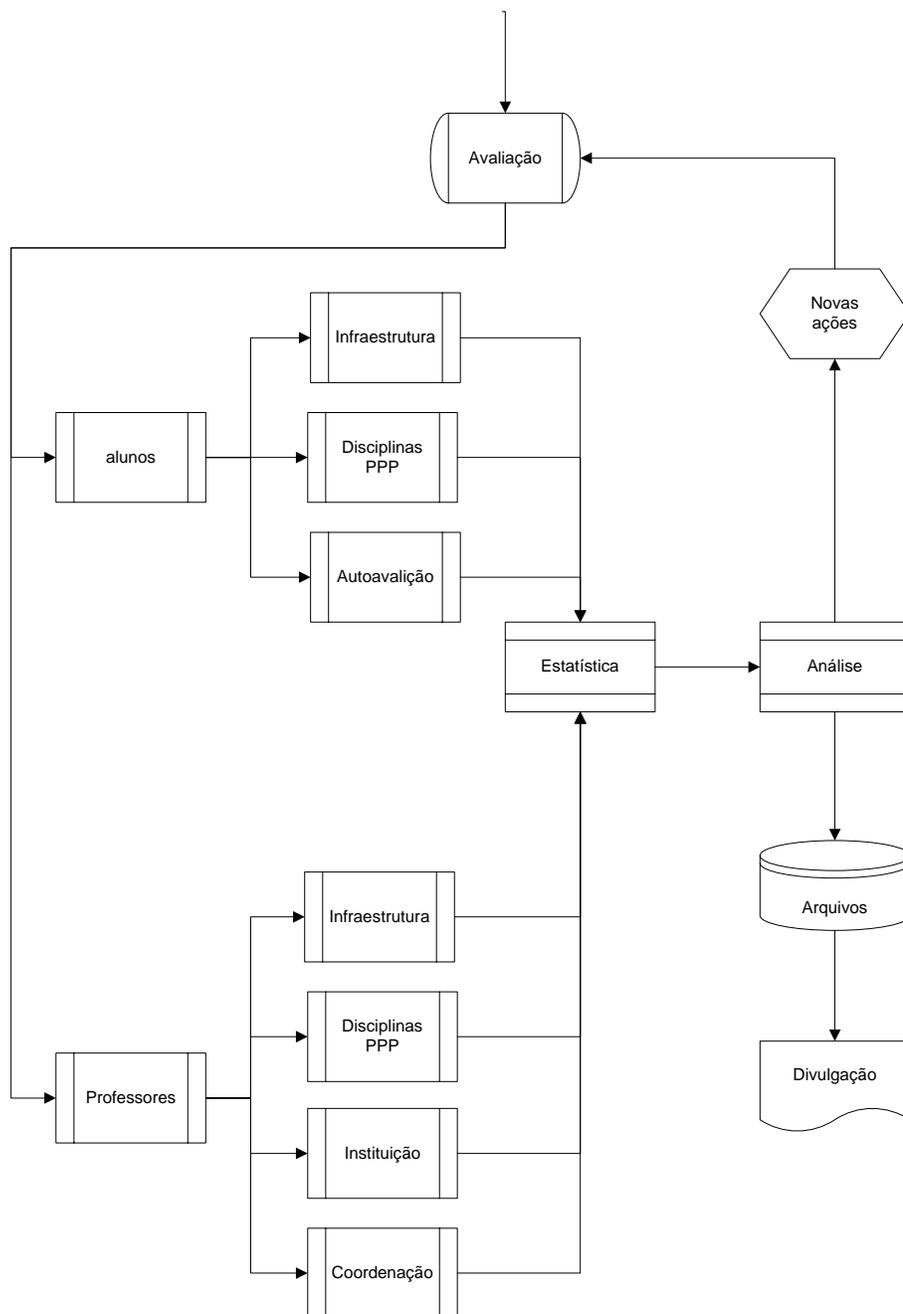


Figura 10 O diagrama ilustra os principais fluxos do processo de avaliação institucional.

Processos: **Biblioteca.**

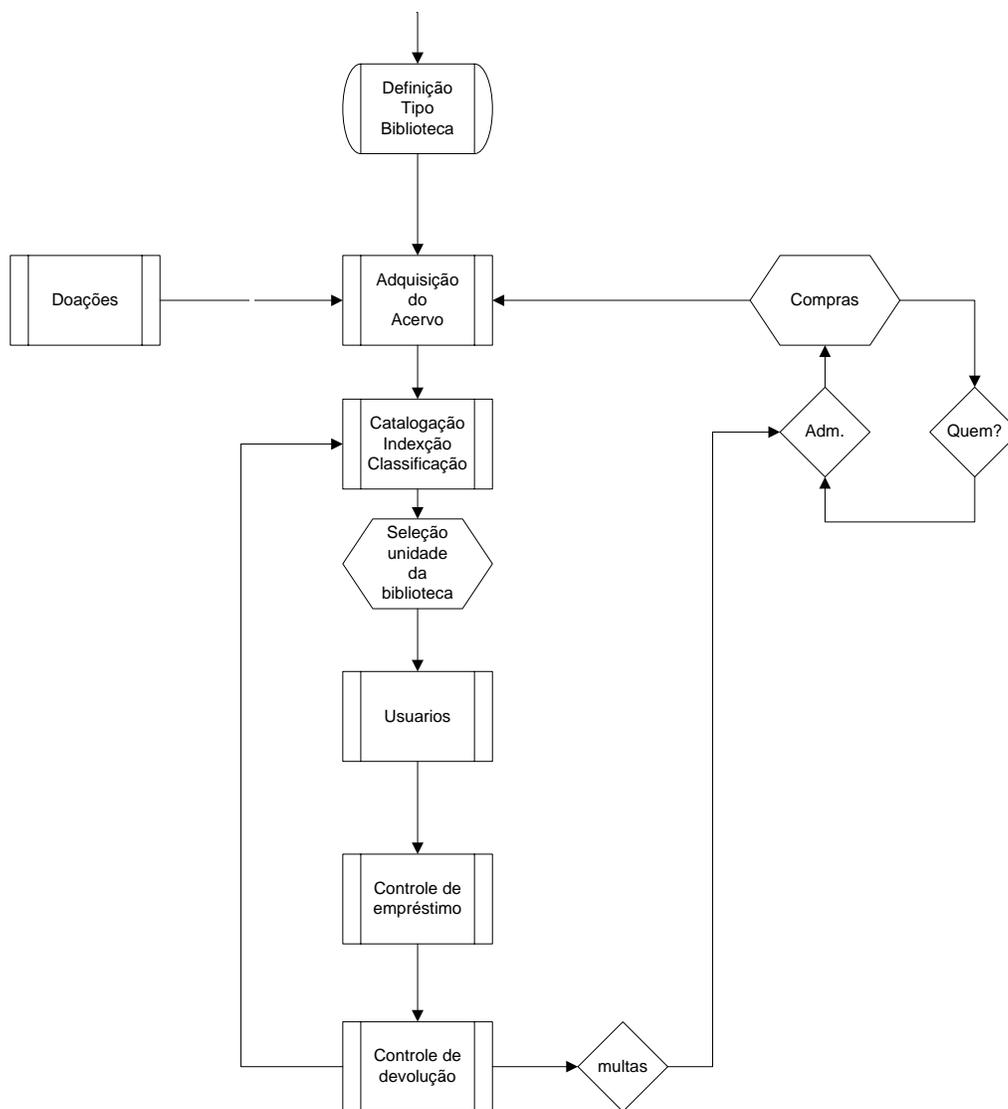


Figura 11 O diagrama ilustra o fluxo do processo de biblioteca.

Processo: **Educação Formal**

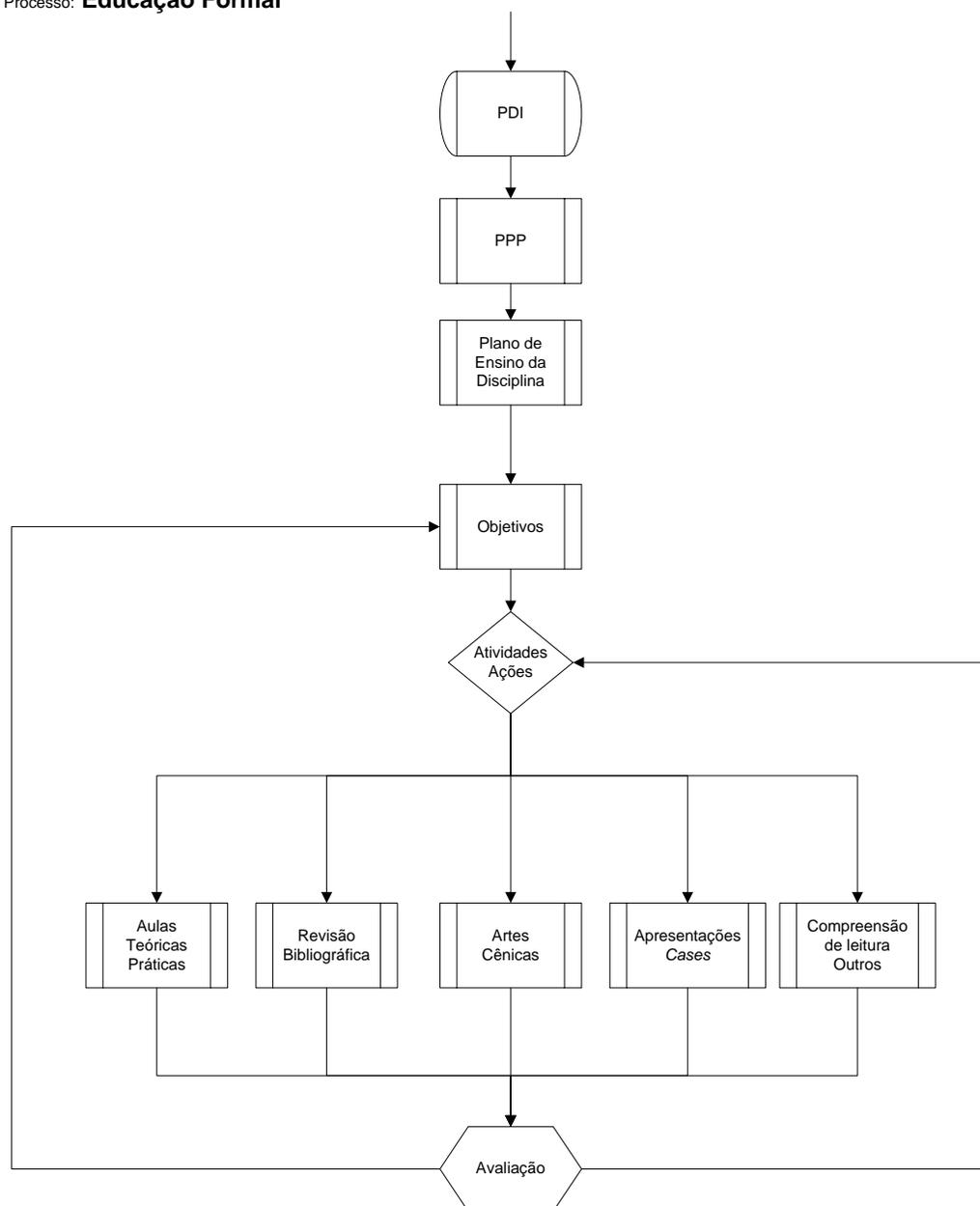


Figura 12 O diagrama apresenta os processos da Educação Formal.

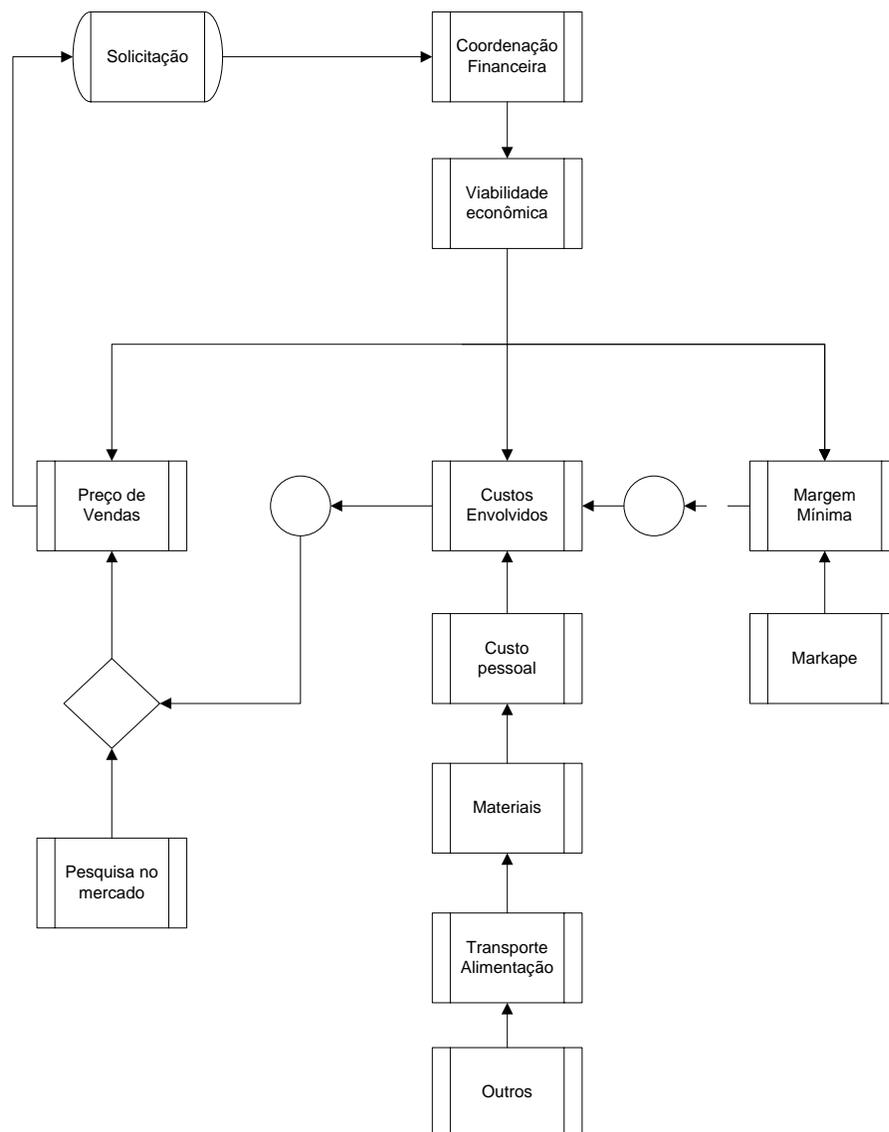
Processo: **Financeiro**

Figura 13 O diagrama apresenta o fluxo do processo financeiro.

Processos: **Registro Curricular.**

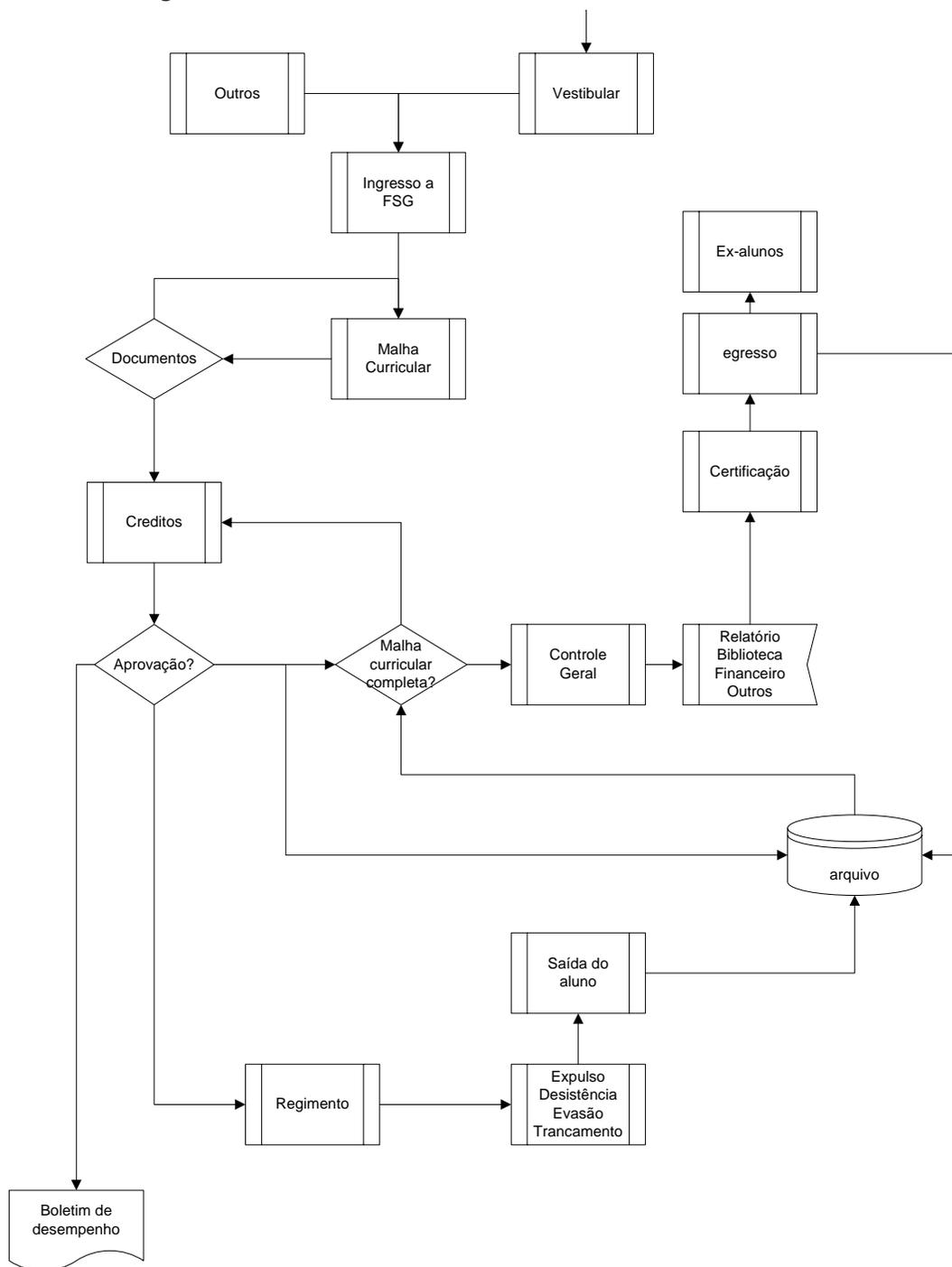


Figura 14 O diagrama ilustra o fluxo do processo de registro e controle curriculares.

Processos: **Tecnologia da Informação**

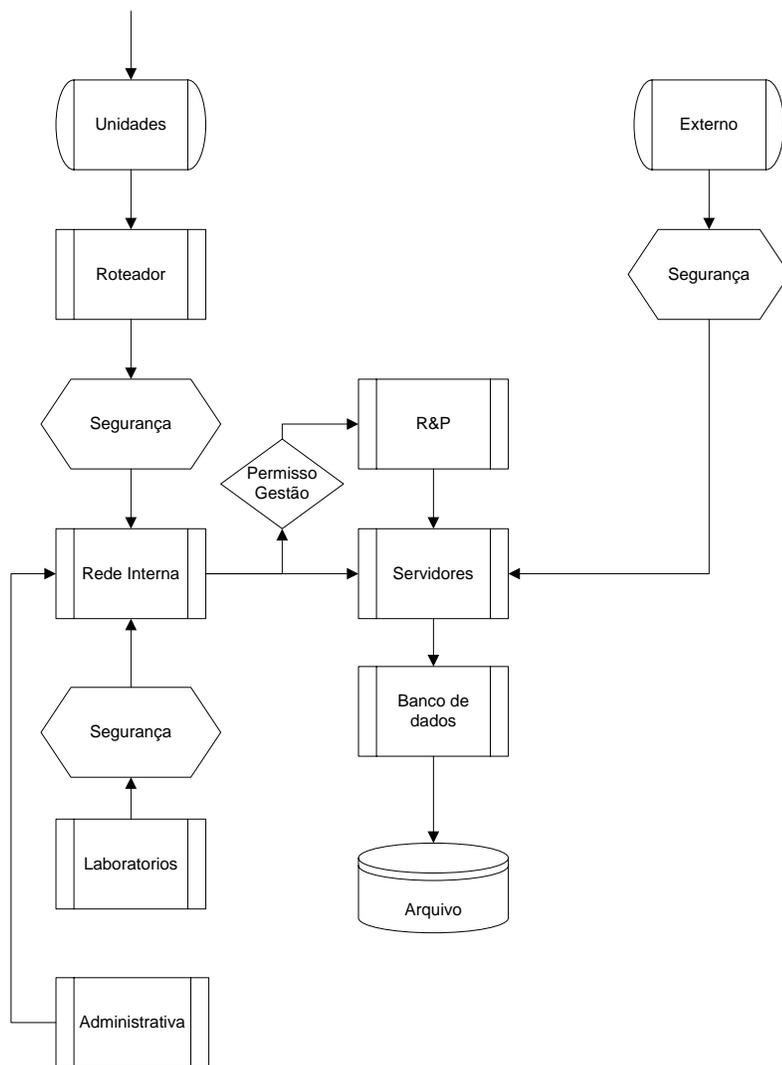


Figura 15 O diagrama demonstra o processo de tecnologia da informação com seus fluxos, esquema de segurança e interconexões.



Processo: **Correção do Exame de Vestibular**

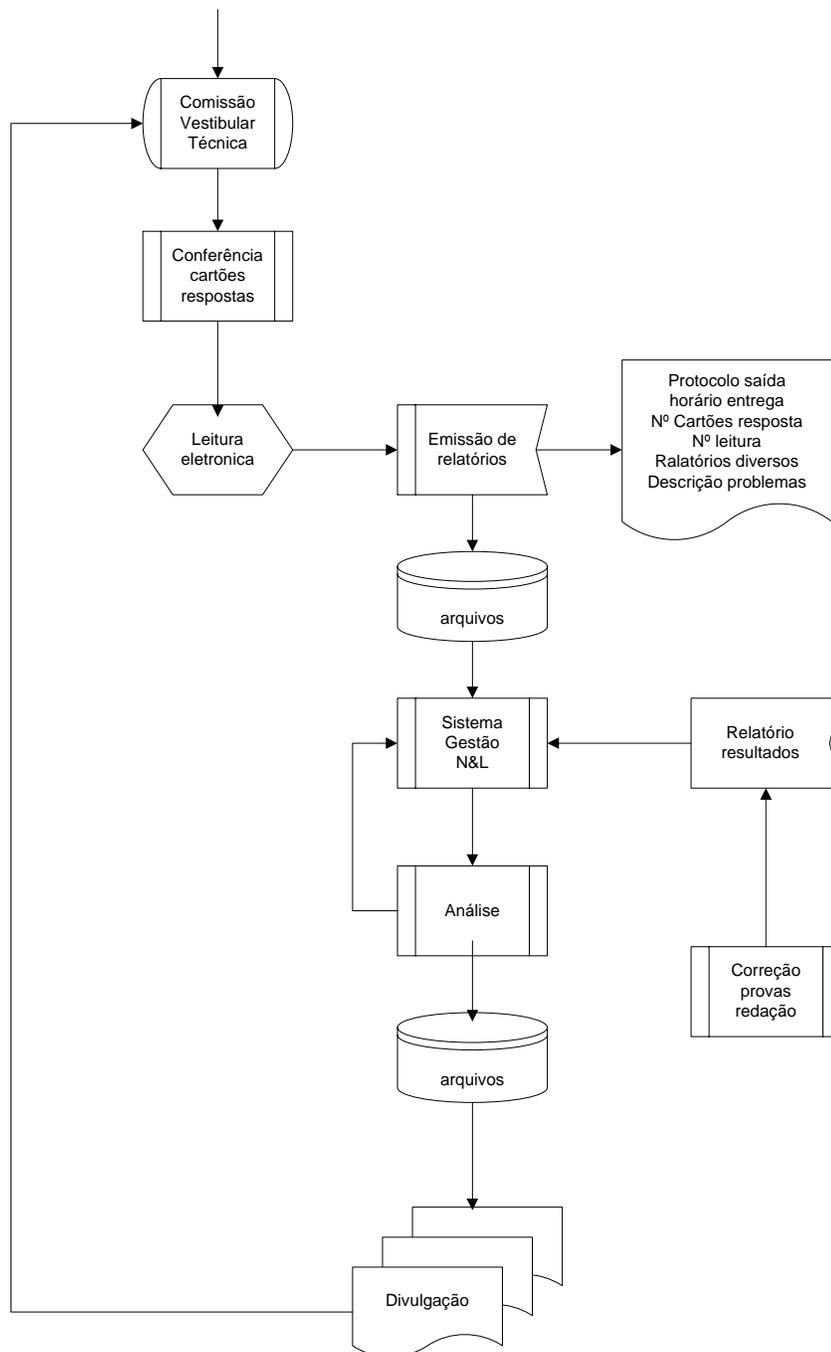


Figura 17 O diagrama ilustra o fluxo do processo de Vestibular.

#### **4.13 INDICADORES**

Identificar indicadores para avaliar os processos educacionais, significa fixar balizas no caminho do processo construtivo da IES, sinalizando avanços e recuos, pontos que necessitam de atenção, reestudo e melhorias em cada um dos processos de gestão da IES. Cada um dos processos tem, pelo menos, três indicadores, avaliando o desempenho em seus principais aspectos. Conforme Costa (2004, p.40) “a avaliação vem contribuir com o sistema educacional brasileiro ao fornecer subsídios para a elaboração de políticas educacionais, dar conhecimento à comunidade, ao mesmo tempo que proporciona a reflexão acerca da educação por todos os envolvidos no nosso processo educacional”.

Os indicadores são desdobramentos das categorias, possibilitando o acompanhamento e análise dos resultados, e foram identificados a partir da literatura consultada e a experiência profissional na gestão da IES. Os indicadores a seguir representados contém um esforço de sintetizar, em forma didática, a compreensão das atividades relacionadas aos mesmos e as conseqüentes repercussões no contexto da IES.

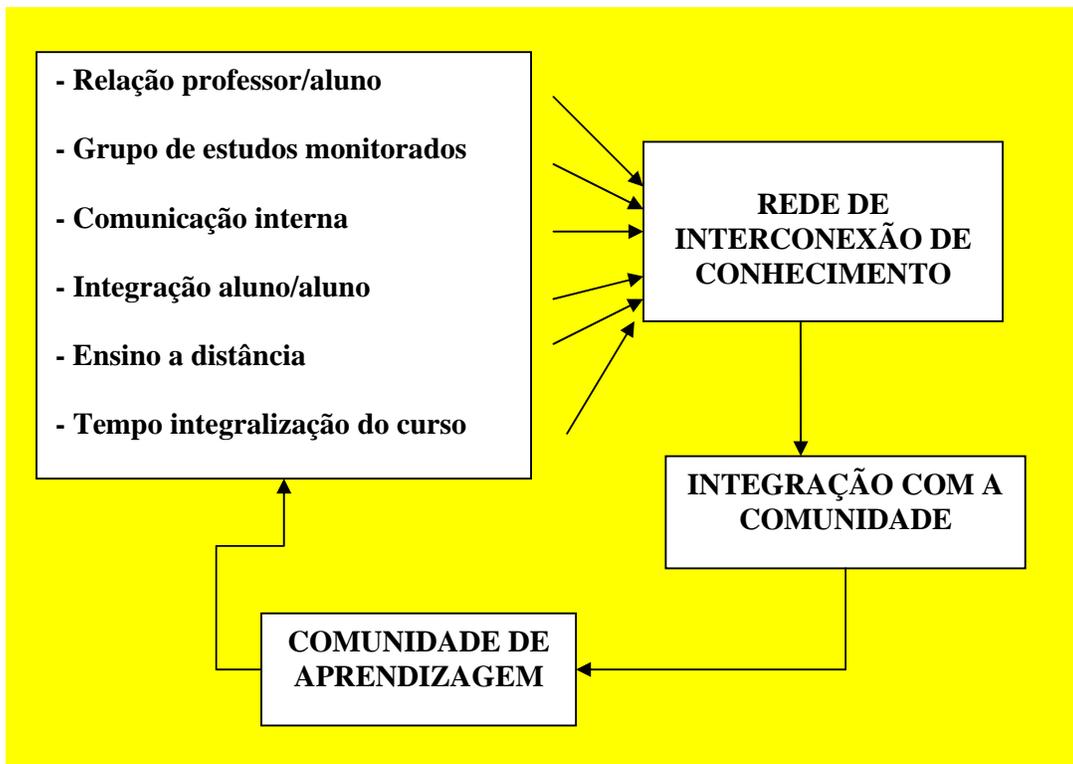


Figura 18 - Indicadores qualitativos dos processos educacionais

Através de pesquisas semestrais realizadas com o público interno relacionado com os indicadores da tabela acima, será feita análise da evolução comparando os resultados de cada uma das edições com os dados históricos. Com o decorrer do tempo, estes indicadores dos processos educacionais formarão uma estatística que possibilitará a IES estabelecer os seus pontos de alavancagem das melhorias que pretende introduzir.

#### Indicadores dos Processos de Apoio ou Administrativos

Os processos administrativos relacionados às atividades de apoio dos processos educacionais têm indicadores quantitativos e qualitativos para avaliar a sua performance.

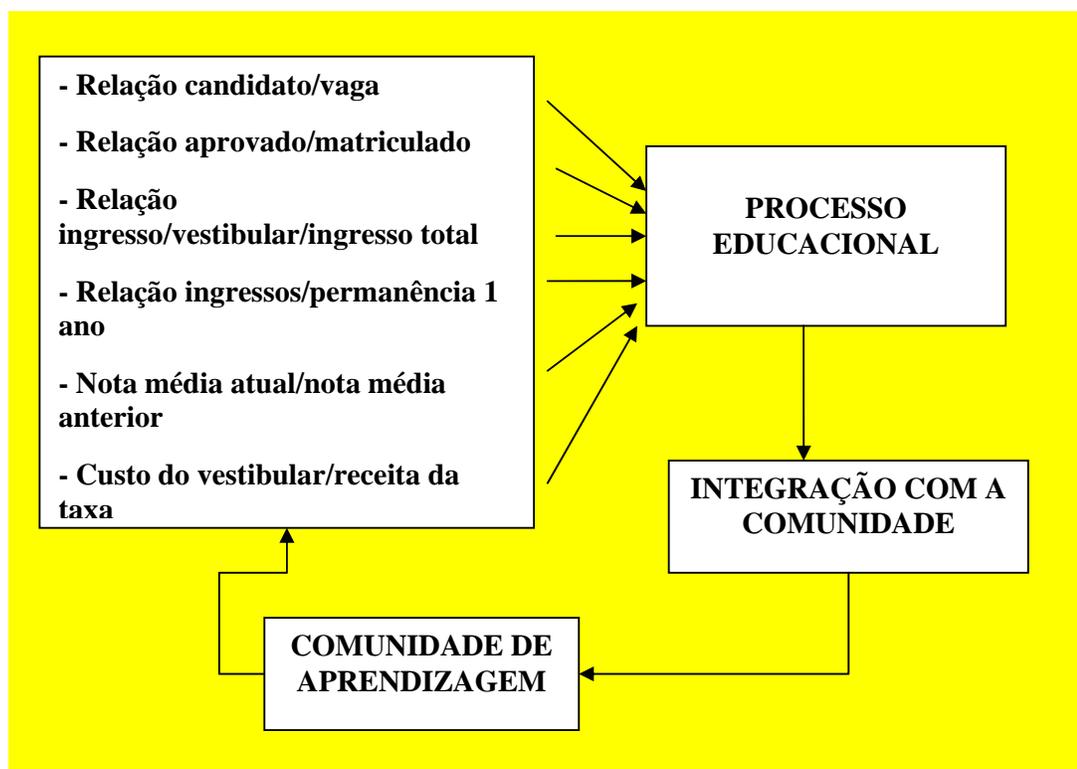


Figura 19 - Indicadores qualitativos dos processos administrativos: Vestibular

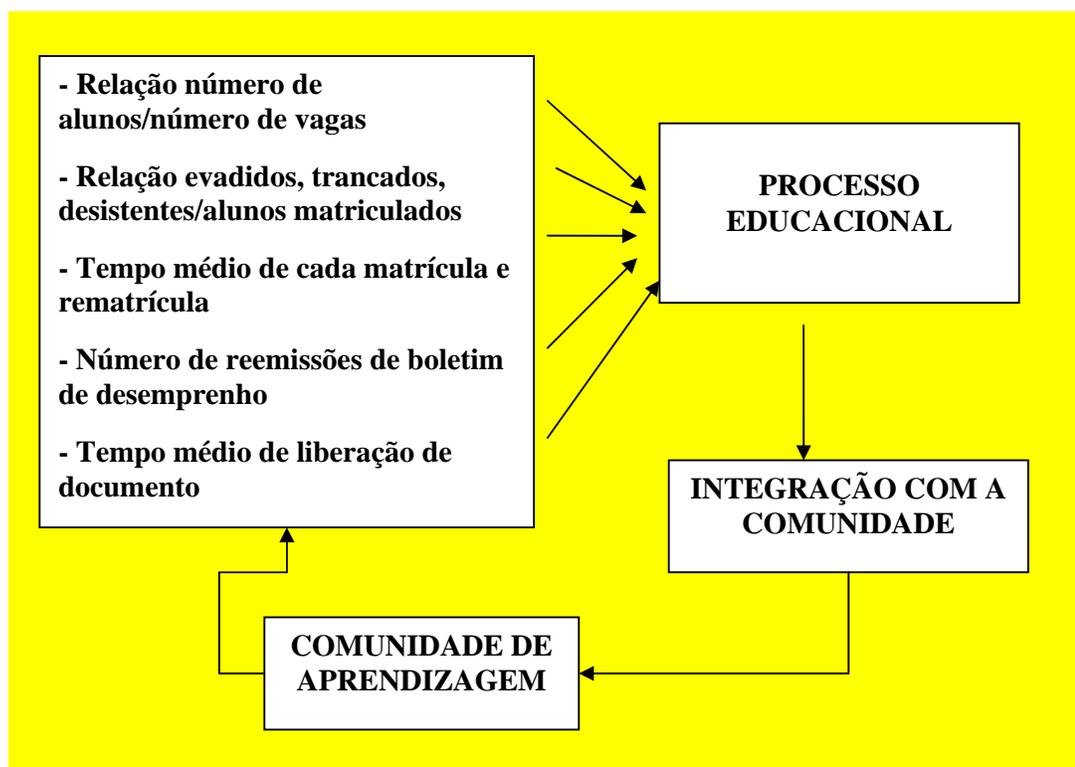


Figura 20 - Indicadores qualitativos dos processos administrativos: Registro e controle acadêmico

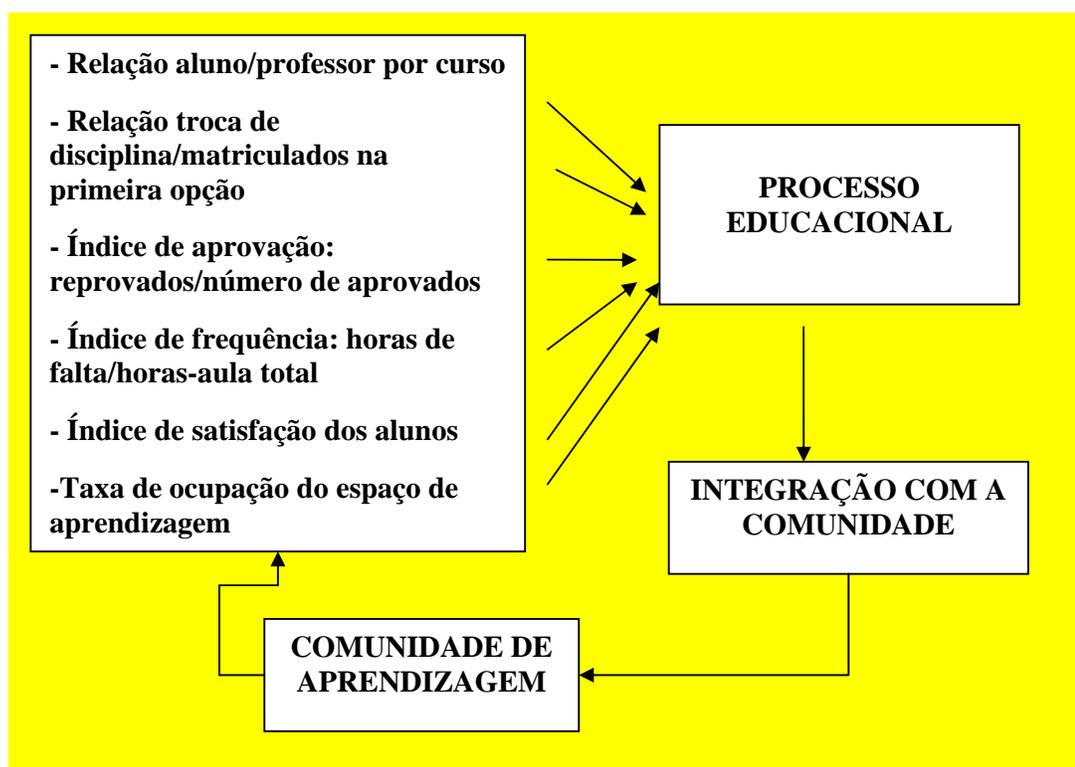


Figura 21 - Indicadores qualitativos dos processos administrativo: Educação formal em sala de aula

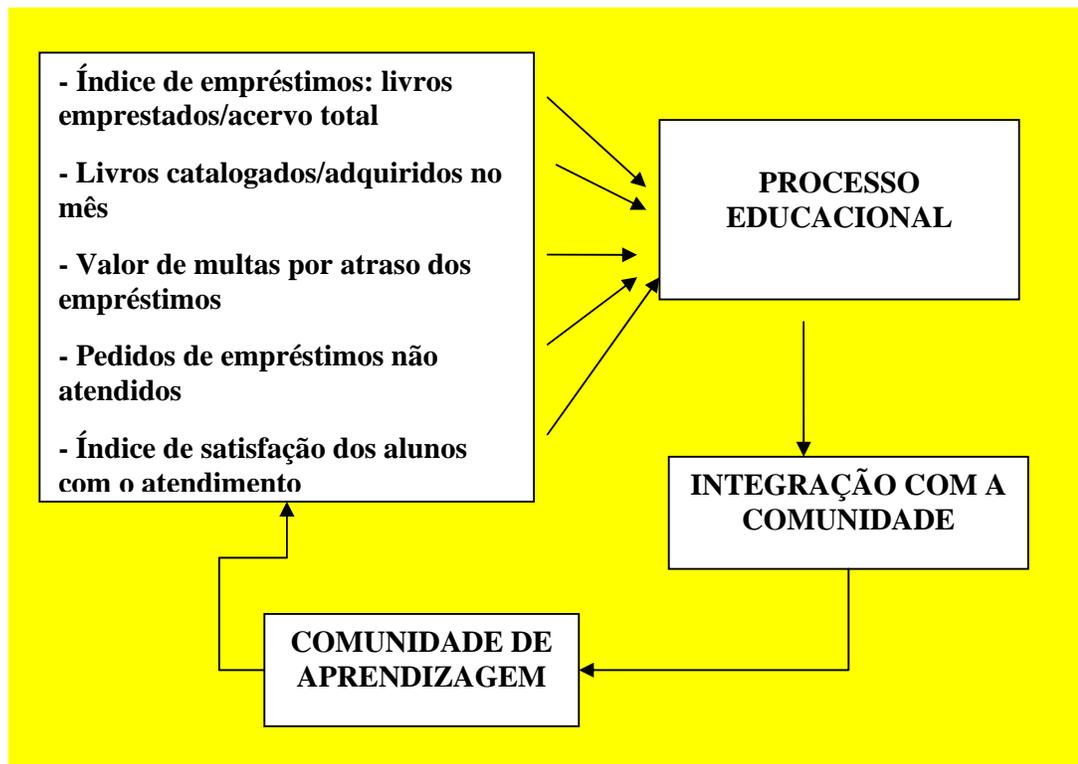


Figura 22 - Indicadores qualitativos dos processos administrativo: Biblioteca

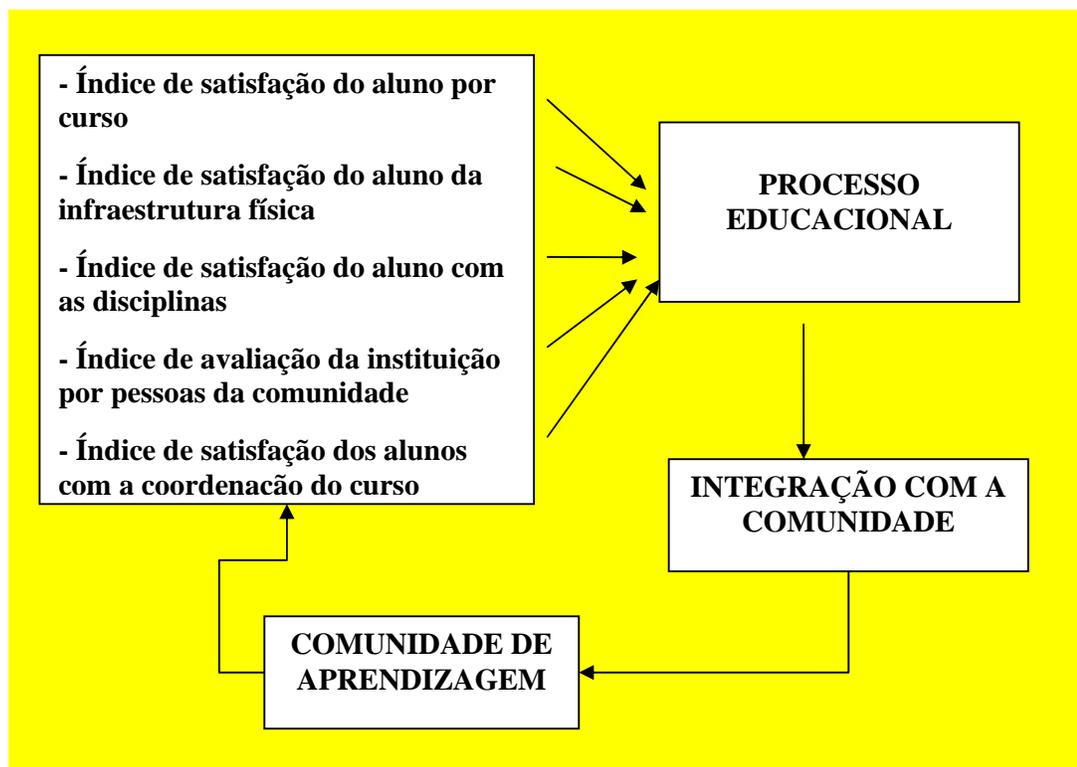


Figura 23 - Indicadores qualitativos dos processos administrativo: Avaliação Institucional

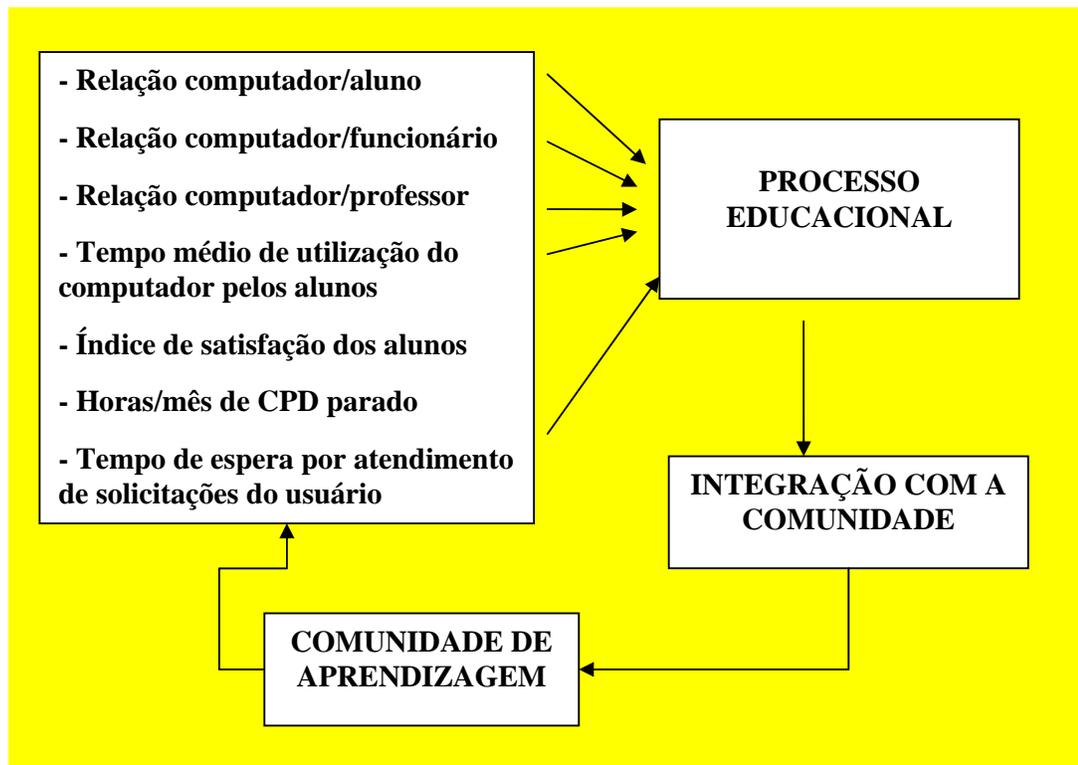


Figura 24 - Indicadores qualitativos dos processos administrativo: Tecnologia da Informação

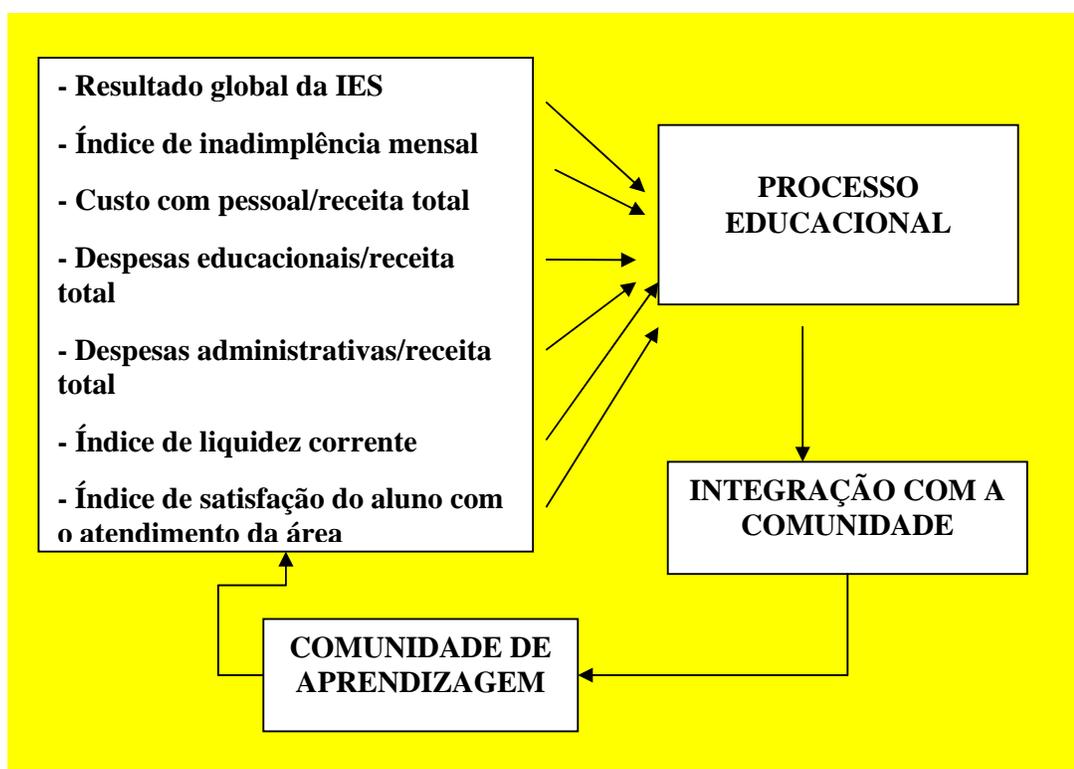


Figura 25 - Indicadores qualitativos dos processos administrativo: Processo financeiro

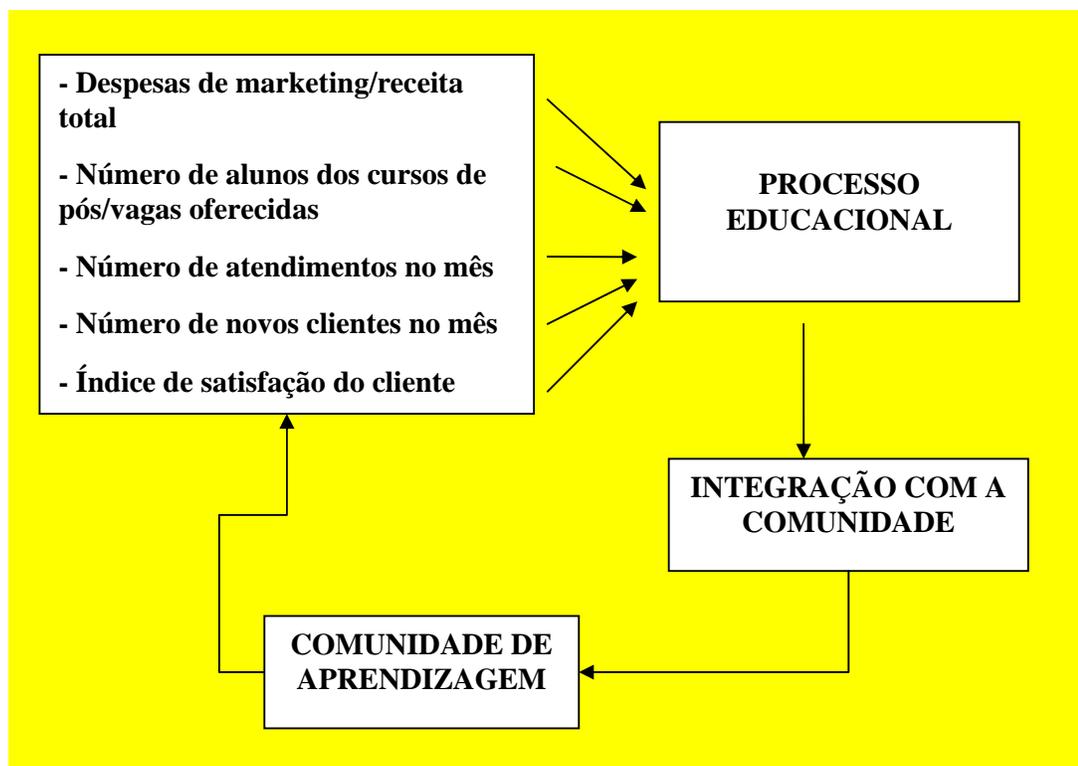


Figura 26 - Indicadores qualitativos dos processos administrativo: Processo de marketing

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Indubitavelmente, as recentes mudanças ocorridas no cenário mundial trouxeram admiráveis reflexões nas estratégias tradicionais de gestão e é neste contexto que as Instituições do Ensino Superior enfrentam seus dilemas: manter a forma de gestão anterior ou mudar. Ambas as decisões que forem orientadas pela estratégia da IES contêm riscos. Mas a mudança é inevitável. O que se discute é a velocidade da mudança e quais os avanços nos processos que irão fundamentar as estratégias no campo do conhecimento para se antecipar, ou pelo menos, acompanhar a reviravolta que se aproxima.

Essa complexidade leva a algumas bifurcações, dentre estas pode-se escolher a crítica pura e simples ou enfrentar o desafio partindo para a ação. Dentre as ações possíveis, uma delas é a ruptura com o *status quo* e, em seguida, a criação de algo novo, inovar. A ruptura requer ousadia e a inovação desenvolve-se a partir da criatividade. Portanto, a ruptura leva a IES a necessidade de adotar novos processos de construção de sua gestão e identidade.

Nesta perspectiva é cada vez mais evidente a importância que tem para as IES identificar, fundamentar e implementar as diferentes teorias de gestão para que a metodologia utilizada, além de ter um embasamento, possibilite o alcance de resultados.

Os desafios que uma IES enfrenta ao propor-se ao desenvolvimento e à busca da excelência como o caminho desse processo construtivo, leva à necessidade de conduzir a sua trajetória e perseguir o seu estado futuro desejado, erigindo um processo manuseável.

Este estudo permitiu comparar a teoria da gestão sistêmica com a prática de gestão adotada pela IES, em que ainda predomina a tradicional, visando a possível implementação de uma gestão de processos. Pois a grande questão que permeou todo o estudo é como a gestão de processos, fundamentada na gestão sistêmica, pode servir de ponto de ancoragem à auto-sustentabilidade de uma IES privada.

Inicialmente, duas questões de pesquisa foram propostas:

- a) É possível mapear os diversos processos educacionais de uma IES privada, através de um estudo de caso?
- b) Quais os indicadores de desempenho nos diversos processos educacionais de uma IES privada, visando sua auto-sustentabilidade?

Para esta reflexão foi descrito objetivamente um estudo de caso, com abordagem metodológica qualitativa, fundamentada teoricamente no pensamento sistêmico e nas teorias da gestão de processos. Para buscar o problema focalizado foi utilizada a metodologia do *Focus Groups*, trabalhando-se as hipóteses do estudo com a espontaneidade dos sujeitos que constituem o foco da pesquisa - uma IES privada. É neste ponto que urge uma análise crítica para identificar alguns pontos de alavancagem que estabelecem indicadores, os quais servirão para edificar a gestão auto-sustentável.

O mapeamento de indicadores da eficácia do desempenho, possibilitando dar visibilidade e consistência aos resultados de cada um dos principais pontos de ancoragem constituídos pelos processos educacionais era, ao mesmo tempo, a questão e a pretensão proposta no presente estudo, para ser a via pavimentada facilitando os avanços pretendidos. As questões acima representavam dúvidas e, ao mesmo tempo, continham elementos de oportunidades, propiciando a análise minuciosa e o estudo dos passos do processo de estruturação.

Através do estudo de caso, percebe-se que a IES em questão tem sua estrutura definida ainda pelos padrões da gestão funcional, tradicional, com base, mais no pensamento linear do que na gestão sistêmica. Contudo, com a complexidade das questões que lhe cabe resolver, requer, ao mesmo tempo, que se observem os conceitos e observações do pensamento sistêmico. Pode-se dizer que a IES convive com a ambivalência: pensamento linear e pensamento sistêmico. Esta condição suscita alguns pontos de conflito que exigem maior tempo de reunião, dificuldades de obter-se objetivos e metas comuns, levando a resultados insatisfatórios.

Paulatinamente vai despertando a consciência no coletivo de gestão da IES, de que as soluções lineares não mais satisfazem adequadamente, pela complexidade das questões envolvidas. Fica evidente nas pesquisas bibliográfica e de campo. Como resultado apresentam-se algumas observações dos grupos entrevistados sobre o que é gestão sistêmica e se a IES está focada nesta linha de pensamento. O que se constata é que a definição estratégica constituída por diretrizes e filosofia de ação não considera explicitamente o pensamento sistêmico como orientador de sua gestão, predominando o pensamento linear, em tomadas de decisão que acabam por comprometer a fluidez dos processos vitais. Neste ponto, confirma-se o que considera Senge (2001), quanto a este aspecto.

A mudança de raciocínio, do linear para o sistêmico, requer um esforço coletivo significativo, iniciando nas diretrizes estratégicas da IES e perpassando os diferentes processos, para que estes se integrem e interajam com o todo. Neste modelo, o trabalho individualizado passa para trabalhos em equipes, dirigidas para as atividades acadêmicas de aprendizagem como foco, porém considerando a conexão com as atividades de apoio, trabalhando todas orientadas pela visão sistêmica: integrando o todo, participando da construção e do objetivo comum, comprometidos com os processos e resultados do todo. Na pesquisa, as expressões: “no meu setor”, “a meu ver”, “deve ser feito”, “atividades

segmentadas e individualizadas na IES” e outras semelhantes a estas, são frequentes, caracterizando predomínio do pensamento linear.

Senge (2001) critica a educação formal estruturada como um sistema imerso na era industrial, na qual foi inventada. Essa imersão tende a amortecer ou impedir a consciência crítica dos atores do processo educativo que são os diretores, docentes, alunos e seus pais sobre os pressupostos que regem a sala de aula, a IES e a comunidade.

O enraizamento dos conceitos da educação formal como linha de montagem da produção industrial, prossegue o mesmo autor, produziu a imposição de um sistema único de educação, uniformizando-se o processo educativo, aplicando o princípio: todos, fazendo tudo, ao mesmo tempo, do mesmo modo. O sistema converteu professores em inspetores, substituindo os alunos como centro do processo. A motivação para a aprendizagem passou a ser da alçada do professor, não do aluno. Considerava-se a disciplina como “enquadramento”, observação servil de normas exigidas pelo professor, em lugar da autodisciplina. A avaliação consistia em obter a aprovação do professor, em lugar de apreciar as qualidades objetivas do estudante. Este, finalmente, converteu-se no produto, não no autor da aprendizagem.

Por sua vez, o pensamento sistêmico caracteriza-se por considerar o todo e captar os inter-relacionamentos, os padrões de mudança, em lugar de eventos ou de “fotos instantâneas”. A justificativa da utilização do pensamento sistêmico é a complexidade que reveste o mundo hoje. O ser humano é limitado em sua capacidade de acompanhar as informações que circulam nos diversos meios de comunicação. A humanidade tem a capacidade de acelerar mudanças com velocidade muito maior do que o indivíduo pode acompanhar.

Parece caminho sem volta. As profundas e complexas mudanças do mundo contemporâneo obrigam às IES a desistirem de uma leitura linear dos problemas, centrada na sua especialização, imediatez, individualidade, superficialidade e recorrência, e converterem-

se ao desenvolvimento de uma visão sistêmica, que ultrapassa os eventos, procurando as estruturas e relações a eles subjacentes. Sem isto, é impossível um planejamento estratégico que alavanque a concretização da idéia da auto-sustentabilidade.

Como alternativa, aponta-se a gestão sistêmica como uma das vias para a IES privada, visto que cria o ambiente de mudanças, estimula as pessoas e oferece-lhes oportunidades para uma aprendizagem contínua. Isto está em consonância com a pesquisa bibliográfica realizada para fundamentar este estudo e com as informações buscadas em campo.

Ficou evidente também que é necessário trabalhar nas pessoas o desenvolvimento do pensamento sistêmico em substituição aos aspectos técnicos isolados. As mudanças misturam-se em mudanças comportamentais e mudanças tecnológicas. Ao mesmo tempo em que as pessoas estiverem trabalhando as mudanças de si mesmas, dialeticamente, estas estarão refletindo nos sistemas em que estiverem atuando. Esse desafio caberá a IES enfrentar, com medidas estratégicas, desde o seu planejamento, com a destinação de recursos efetivos, consciente de que os resultados serão lentos, talvez imperceptíveis, mas certos e benéficos ao longo do tempo.

Os desafios fazem parte natural da mudança organizacional, assim como os fracassos e as reações hostis. Este é um impulso à complexidade. Sendo difícil prever o impossível, é também crucial desenvolver um pensamento que dinamize as conexões entre a unidade simples e a unidade complexa, individual e coletivo, construindo uma dialética sistêmica. Essa postura é essencial aos mediadores em uma IES auto-sustentável, fluindo o entrelaçamento de seus diferentes processos.

Na pesquisa de campo ficou evidente a necessidade da IES promover programas de desenvolvimento profissional, para gestores e colaboradores, preparando-os com as competências de mediação, argumentadas na reflexão partilhada, gerando inovações

decorrentes das rupturas constantes que as mudanças delineiam, requerendo novas estratégias de implementação.

A trajetória de uma IES auto-sustentada inicia na definição de sua visão, planejada e conhecida por todos os seus integrantes, constituindo-se num ideal comum a atingir. A falta de visão orientando os objetivos comuns foi apontada na pesquisa de campo. A comunidade da IES terá que se acostumar a desistir de estabelecer pontos de chegada, como pontos terminais, pois essas chegadas, na gestão sistêmica, será sempre uma experiência transitória, uma pausa para recobrar forças, animar-se com o caminho percorrido e seguir adiante. Nesta perspectiva, o gestor da IES privada auto-sustentada, terá como prioridade sentir-se à vontade, sereno na confusão e criativo na crise.

A IES privada auto-sustentada é chamada a adequar-se, sem descanso, a um mundo em mudanças, sob a pena de não sobreviver. Isso requer pessoas comprometidas, não apenas dispostas, à mudança cultural, em âmbito pessoal e organizacional. Por isso, a IES desistirá da pretensão reducionista de produzir estratégias isoladas e fragmentadas de mudança e investirá num processo, movimento sistêmico, profundo e perseverante na mudança.

Feitas tais considerações, se as questões da pesquisa eram as pretensões iniciais, segue-se abaixo o que efetivamente pode ser respondido. Sintetizando-se as informações obtidas a partir da pesquisa realizadas com os diversos grupos de professores, pais de alunos, alunos e funcionários para a execução deste estudo, pode-se concluir:

Com base na Pesquisa realizada com os Professores:

Por um lado verifica-se uma tendência a preferir a gestão da IES com a visão sistêmica, por outro, surgem dúvidas de conhecimento sobre o conceito de gestão sistêmica, seu alcance e até de sua validade para obter melhores resultados acadêmicos e operacionais da

IES. O conceito de estrutura funcional é o que ainda predomina, pois é apenas iniciante o movimento de passar para o processo sistêmico. Os vários segmentos da IES, em suas ações e decisões, têm que se articular de forma que, ao final, cada um destes segmentos contribua para o todo considerado em seu contexto. Pode-se concluir que a implementação requerá esforço entre os professores para o entendimento do conceito.

Com base na Pesquisa realizada com os Pais de Alunos:

Os pais de alunos valorizam a qualidade de ensino, a relação professor-aluno, a motivação que sentem no filho em relação à aprendizagem, a adaptação do filho à escolha que fez do curso e, dentro do processo de aprendizagem, que haja um envolvimento grande na relação que se dá com os colegas e dos alunos com o professor, dentro e fora das salas de aula.

Com base na Pesquisa realizada com os Alunos:

Os alunos consideram importante a autonomia dos setores, a agilidade, precisão e a cortesia nos atendimentos à descentralização dos setores, estando próximos da localização das aulas e do fluxo de entrada e saída dos alunos. Dão importância e valorizam atitudes pró-ativas e próximas dos alunos, adotadas pelos funcionários; esperam que as comunicações da instituição com os alunos frequentes, abertas e interativas. Registram necessidades de melhorias em pontos como infra-estrutura, processos de matrícula e utilização de mídia eletrônica como auxiliar importante, não só no processo administrativo, mas também no processo educacional. Estes são itens importantes para a melhoria da imagem e da qualidade de ensino, condições essenciais para que a IES privada tenha auto-sustentabilidade.

Com base na Pesquisa realizada com os Funcionários:

Este grupo entende que em alguns setores a visão sistêmica está mais disseminada, onde as decisões e as ações levam em conta a IES como um todo, no seu contexto. Enquanto outros consideram que predomina a visão segmentada e funcional em alguns setores. Estes compreendem, contudo, que o funcionamento de uma instituição na visão sistêmica de processos é preferível ao modelo funcional. Almejam programas de desenvolvimento profissional e ações que considerem o comprometimento de todo o corpo funcional com a instituição, sublinhando estas condições como necessárias para a auto-sustentabilidade da IES.

Enfim, como a pesquisa considerou que a investigação da gestão sistêmica dos processos educacionais como forma de estruturação do percurso construtivo de uma IES Privada Auto-Sustentada foi o foco deste estudo, recomenda que a continuidade seja direcionada na perspectiva da dinâmica ação-reflexão-ação, como pesquisa-ação institucional, ou seja, um modo de conduzir os processos e suas interfaces educacionais e administrativas. Tal estratégia, na injeção revitalizadora do pensamento sistêmico, levará o coletivo institucional a buscar alternativas de estruturação diferentes do modelo funcional tradicional de uma IES, utilizando a gestão de processos interconectados como viés condutor.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. *Redesigning the future*. New Work: Wiley Press, 1974.
- ALBRECHT, K. *O poder das mentes em ação*; desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001; sistema de gestão da qualidade, requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.
- BARCELLOS, P. F. P. *Estratégia empresarial*. [s.n.] 2000
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Lda, 1977.
- BAUER, R. *Gestão da mudança*; caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BENDALY, L. Organização 2000; *Novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada*. São Paulo: Futura, 1998
- BERNARDES, C. ; MARCONDES, R.C. *Sociologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003
- BLEICHER, J.. *Hermenêutica contemporânea*. Lisboa: Edições 70, 1992.
- BOULDING, K. E. *General systems theory*; the skeleton of science. [s.l e s.n], 1965.
- BRASIL. Lei nº 9.394. Institui a lei de diretrizes e bases da educação nacional. DOU, Seção 1, n. 248, 23/dez./1996.
- BUNGE, M. *Treatise on basic philosophy*. Boston: Reidel Pub. Comp., 1979.
- CALDWELL, B. J.; SPINK, J. M. *Leading a self management school*. Lewes, UK: Falmer, 1992.
- CARAVANTES, G. R. - *Teoria geral da administração*; pensando e fazendo. 2.ed. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CASTORIADIS, C. A *Instituição imaginária da sociedade*. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHENG, Y. C. *School effectiveness and school-based management*; a mechanism for

development. London, UK: Falmer Press, 1996.

COELHO, N. N. *Edgar Morin: a ótica da complexidade e a articulação dos saberes*. [www.geocities.com/pluriversu/nelly.html](http://www.geocities.com/pluriversu/nelly.html) . acesso em 12 set. 2004.

COLOMBO, S. S. et al. (Org.) *Gestão educacional*; uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DERRIDA, J. *La universidad sin condición*. Madrid: Trotta, 2002.

DRUCKER, P. F. *Management; tasks; responsibilities, practices*. New York: Harper e Row, 1973.

FANTAPPIE disponível em <http://www.sintropia.it/sintropia.htm>. acesso em 12 out. 2004.

FENZEL, N. *O conceito de desenvolvimento sustentável em sistemas abertos*. Poematropic, [s.l.], v.1, n.1, p.1-23, jan./jun., 1998.

FERREIRA, A. B. H. *Novo Aurélio século XXI*; o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

FORESTER, J. *Industrial dynamics*. [s.l.] Productivity Press, 1961.

FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE GRADUAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. Política nacional de graduação. [www.anfopepe.hpg.ig.co.br](http://www.anfopepe.hpg.ig.co.br). Acesso em 29 out. 2004

GADOTTI, M. *Boniteza de um sonho*; ensinar-e-aprender com sentido. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

GARDNER, H. *O verdadeiro o belo e o bom*; os princípios básicos para uma nova educação. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*; estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia*; revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência, das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HANIKA, F. P. *Guia moderno da administração*. Rio de Janeiro: Forense, 1965.

HARGREAVES, D. H.; HOPKINS, D. *The empowered school*; the management and practice of development planning: London, 1991.

HARRINGTON, J. *Gerenciamento total da melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*; análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.. *Pesquisa em educação*; abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

- MACGILCHRIST, B; MORTIMORE, P., SAVAGE, J.; BERESFORD, C. *Planning matters*; the impact of development planning in primary schools. London: Paul Chapman Publishing, 1995.
- MACHADO, E. C. *Cliente x aluno*. <http://www.unir-roo.br/home/producoes11.jsp?artigo=9> acesso 08 agos. 2004
- MCKENNA, R. *Acesso total*.. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- MORIN, E. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- MORIN, E. *O problema epistemológico da complexidade*. 3.ed. Portugal: Publicações Europa-América, 2002.
- MURPHY, J.; BECK, L. G. *School-based management as school reform*; taking stock thousand Oaks. CA: Corwin Press, 1995.
- NEAVE, G. *The stirring of the prince and the silence of the lambs*; the changing assumptions beneath higher education policy, reform and society. Oxford: Pergamon Press, 1995.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M.. *Marketing um a um*; marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PINOTTI, J. A. *A arte de enriquecer princípios da psicologia financeira*. São Paulo: Sapienza Editora, 2004
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*; criando e sustentando o desempenho superior. São Paulo: Campos, 1990
- PROBEST, G. *Gestão de conhecimento*; os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Artmed. 2002
- RESENDE, S. *Sistemas inteligentes*; fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Manole, 2004.
- REYNOLDS, D.; CUTTANCE, P. *School effectiveness*; research, policy, and practice. London: Cassell, 1992.
- ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Orgs.) *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2003.
- RODRIGUEZ, M.V.R. *Gestão empresarial organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark Petrobras,2002.
- SENGE, P. *A dança da mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina; arte prática da organização que aprende*. 15.ed. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SIMCSIK, T. *Organizações, sistemas métodos: OSM*. São Paulo: Futura, 2001

STONE, M; WOODCOK, N. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STRINGFIELD, S.; ROSS, S; SMITH, L. *Bold palns for schools for restructuring*; the new American schools design. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S.. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*; a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JUNIOR, T. (Coor.) *Mudança organizacional*; aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2ed. São Paulo. Atlas, 2000.